

“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定
21世纪高职高专**能力本位型**系列规划教材·专业基础课系列



人力资源管理实务

（第2版）

主编 钱程 赵国忻

◆ 两大基础性项目、六大专业性项目带你认识人力资源管理
◆ 8项技能训练、30余个典型案例将人力资源管理变难为易，突出实践

教材预览、申请样书



微信公众号：pup6book





说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



内 容 简 介

本书是高等职业院校管理类专业核心教材之一，内容包括认识人力资源管理、人力资源规划、工作分析与职务说明书制定、员工的招募和甄选方案设计、员工的培训和开发方案设计、员工绩效考核体系设计、员工薪酬管理方案设计、员工职业生涯规划设计的人力资源管理基础理论与实务操作方法。旨在通过教材的项目教学与实训，使读者对人力资源的基本理论及观念和实务知识有一个全面的了解，并基本掌握各种人力资源管理职能形式及技术的操作方法，与第 1 版相比，内容更加突出人力资源管理技能的训练，强化方案制度、操作方法和要点，并更新了部分案例，更重视人力资源管理者综合素质方面的提升，以就业为导向，以提高人力资源管理能力为核心和目的。

本书既可作为高职高专管理类专业和人力资源管理专业的教材，也可作为各类企业的人力资源管理培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务/钱程，赵国忻主编. —2 版. —北京：北京大学出版社，2015.5

（21 世纪高职高专能力本位型系列规划教材 • 专业基础课系列）

ISBN 978-7-301-25680-0

Ⅰ. ①人… Ⅱ. ①钱…②赵… Ⅲ. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 Ⅳ. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 084374 号

书　　名　人力资源管理实务（第 2 版）

著作责任者　钱　程　赵国忻　主编

策 划 编 辑　吴　迪

责 任 编 辑　刘　翯

标 准 书 号　ISBN 978-7-301-25680-0

出 版 发 行　北京大学出版社

地　　址　北京市海淀区成府路 205 号　100871

网　　址　http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱　pup_6@163.com

电　　话　邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667

印 刷 者

经 销 者　新华书店

787 毫米×1092 毫米　16 开本　15.5 印张　369 千字

2011 年 5 月第 1 版

2015 年 5 月第 2 版　2015 年 5 月第 1 次印刷（总第 3 次印刷）

定　　价　31.00 元

目　录

项目一　认识人力资源管理



知识学习目标

(1) 理解人力资源的含义和特点;
(2) 懂得人力资源的状况组成;
(3) 掌握人力资源与人力资本的区别与联系;
(4) 掌握人力资源管理的含义;
(5) 掌握人力资源管理的职能与目标;
(6) 理解人力资源管理体系与指标。



能力实训目标

(1) 能分析组织与企业中的人力资源数量、质量和结构等人力资源状况;
(2) 能运用人力资源管理体系与指标分析组织与企业的人力资源管理;
(3) 能利用人力资源管理的知识分析和解决组织与企业中的实际问题。

1.1　案例导入

锦程集团公司的人力资源管理

位于华浦高科技工业园区的锦程集团公司，创建6年以来，无论在绩效还是在扩展速度与规模上都取得了骄人的业绩。它从一家小型软件开发公司，迅速成长为一家业务几乎覆盖信息产业所有主要领域的集团公司，发展之快令人惊讶。这自然引起企业界及传媒的关注。在最近该集团举行的有关其跨世纪发展计划的新闻发布会上，集团董事长任俊奇先生接受了多家媒体的采访。当被问及集团成功的诀窍时，这位不到40岁的电子工程博士莞尔一笑，侃侃而谈。

任董事长说:“我们的秘诀无他，无非就是‘重才’两字。本企业管理哲学的核心就是视其人力资源为其成功之本。尤其是其中被称为人才的那些具有超常潜质与才能的人，他们是企业的精英与骨干。这里所说的才能，既可是专业技术性的，也可是综合管理性的。”任先生指出:“重才本是我国的传统，用贤养士，古已有之，‘孟尝君门客三千’，‘刘备三顾茅庐’，

成为千古美谈。具体说来，重才体现在我们的‘八才’方针上，这就是：引才、识才、容才、用才、信才、育才、护才和奖才。”

任先生进一步解释道：“引才就是通过一切渠道来吸引人才。识才就是要有伯乐的眼力。我们绝不能单凭学历、证书来决定取舍。应聘者都要经过测试和考评，进行初选，然后还要经历半年的试用实习期，公司才作出录用决策。容才就是要有容人的雅量，不做‘武大郎’，不忌避贤者，怀公正之心。用才是指用人之长，以尽其才，不致埋没、误用而浪费人才。信才就是要充分信任人才，做到用人不疑，放手让人发挥其创造性。育才就是不仅要使用人才，还要教育培养，使其长处和潜能得到进一步发扬和开发，弱点得以弥补与纠正。”任先生说：“既然录用时筛选甚严，就应充分信任。”他特别提到他十分欣赏的美国成功企业之一的惠普公司，作为使命说明书中的第一要义：“我们坚信我们的每一位员工，都是会自觉地尽力做好自身的工作的。”“护才则指爱护人才，保护其合法权益不受损害，并慎于惩罚，以教育鼓励为主，允许犯错误，改正即可。最后是奖才，这不仅指本公司对员工的所付薪酬要维持在全行业最高水平，而且要敢于重赏确有成就者，不惜重金，使人才所获得的确能与其价值和贡献一致。任先生说：“能广纳天下之英才而用之，此实人生之至乐也。”

为了强调人力资源，即员工队伍对企业的重要性，任董事长举出20世纪60年代美国电机业两大巨头，即通用电气(GE)与西屋公司(WH)同时进入喷气航空发动机制造业而结果迥异的例子。通用电气公司并购了一家现成的发动机制造公司，投入大量资金用于更新设备，但人力上却基本使用原来的员工，结果取得了巨大成功，成为迄今为止全球三家最大的喷气发动机制造商之一。西屋公司也大量投入资本，但却在一新址上另建新厂，招聘员工，企图开启新的商机，结果却失败了。这说明了拥有一支训练有素、经验丰富的人才队伍的重要性。

任董事长在结束其经验之谈时，引用了美国一位很成功的大企业家所说过的一句话，给人以极深刻的印象与启迪。这位著名的企业家说过：“你把我公司全部资产都拿走吧，可是得把我的人才留下。这样，只要5年，我就能把所失去的一切完全恢复。”

现代管理学与传统管理学的一个显著区别在于：是否承认人力资源在经济发展中的关键作用。

经过多年的研究，芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T.舒尔茨在20世纪50年代末60年代初提出了人力资源本的理论，他用这种理论成功地解决了古典经济学家长期以来未曾解决的经济增长的源泉的难题，解开了当代富裕之谜。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉，唯独人力资源才是企业和国家发展之根本。

讨论：

1. 通过本案例，你对人力资源在组织生存与发展过程中的作用有何认识？
2. 如何理解锦程集团公司的“八才”方针？

1.2 实务知识

1.2.1 人力资源的含义

随着知识经济时代的来临，人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。无



论是什么类型的组织，也不管组织的规模大小，组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。人力资源是第一资源，人力资源管理是所有管理工作的核心。

人力资源是决定企业兴衰成败的决定性因素，像微软公司、思科公司这些高科技企业，股值飙升，远远超过传统企业，其背后的支撑力量，就是一支高素质的员工队伍。从国家的层面上看也是如此。例如，连续多年被《财富》等杂志评为最有竞争力的地区之一的新加坡，其崛起的关键因素之一，正是新加坡政府对人力资源开发的重视，并始终保持了质量较高的人力资源活动环境。把员工看成企业最宝贵的财富，为提高员工价值而进行投资，从投入—产出的角度理解和处理与员工发展有关的费用，是现代人力资源管理的基本特点。

1. 资源

资源是人类赖以生存的物质基础。从经济学的角度来看，资源是指形成财富的来源。自人类出现以来，财富的来源无外乎两类：一类是来自自然界的物质，可以称为自然资源，如森林、矿藏、河流、草地等；另一类是来自人自身的知识和体力，但是随着科学技术的突飞猛进，人力资源对财富产生的贡献越来越大，并逐渐占据主导地位。从财富创造的角度来看，资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的一切要素。一个组织拥有的资源可以分为四种：实物资源(Physical Resources)、财务资源(Financial Resources)、知识资源(Knowledge Resources)和人力资源(Human Resources)。无论怎么划分，人力资源都是财富创造中一项不可或缺的重要资源。

2. 人力资源

在资源的范围中，关于人力资源的性质和作用，由于其特殊性，曾经引起较大的争议。有人认为，人就是人，把人视作资源，把人当作一种经济利用对象，是对劳动者人格的贬低，不能接受；也有人认为，人虽然是社会生产的必要因素，但是人与生产资料不同，人的劳动能力不能像财产一样被交易，因此，把人力当作经济资源来处理是行不通的。虽然存在着诸如此类的许多反对意见，但人力资源这一概念终究还是被人们广泛接受了，而且日益受到重视，这本身就表明人力资源概念不仅是必要的、合理的，而且是科学的。准确地理解人力资源的概念，是研究人力资源开发与管理的基础。

人力资源是存在于人体中的经济资源，用以反映人所拥有的各种能力。从企业管理的角度看，企业人力资源是由企业支配并加以开发的、依附于企业员工个体的、对企业效益和企业发展具有积极作用的劳动能力的总和。

如何把握企业人力资源这个概念？首先，人力资源是针对特定的企业而言的，其状况和使用方式必须能为特定的企业所影响和支配，企业能对其进行管理。不能为企业所影响和支配的劳动能力，当然不能成为该企业的人力资源。其次，企业人力资源以智力、技能、经验、体力等形式存在于员工身体之中，依赖于员工个体而存在。只有拥有一定数量的员工，才能谈得上存在着企业人力资源。再次，企业员工必须在数量和质量上以一定方式被配置起来，才能发挥作用，为企业创造效益。也就是说，企业人力资源必须具有一定结构。最后，员工的劳动能力不是无限的，它有质和量两方面的规定性，只能以一定规模加以利用，只能在一定条件下加以开发。对于人力资源，企业一方面必须合理利用，提高利用效率；另一方面必须加强开发，充分挖掘其潜在能力。只有这样，才能充分发挥企业人力资源的作用。

根据研究角度的不同，可以将人力资源的定义分为两大类。

第一类主要是从能力的角度来解释人力资源的含义，持这种观点的人占了较大的比例，例如：

① 指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在在职就业年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

② 指人类可用于生产或提供各种服务的活力、技能和知识。

③ 指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起着生产性的作用，并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

④ 指社会组织内部全部劳动人口中蕴含的劳动能力的总和。

⑤ 指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

⑥ 指企业员工天然拥有的并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

第二类主要是从人的角度来解释人力资源的含义，例如：

① 指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄人口和超过年龄的人口的总和。

② 指企业内部成员及外部的顾客等人员，即可以为企业提供直接或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和。

③ 指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。

本书所用的人力资源概念，就是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。这个解释包括以下几个要点：

① 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为工作能力。

② 这一能力要能为财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。

③ 这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”既可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或单位。

3. 人力资源的特点

企业人力资源依附于员工个体存在，以员工的工作能力为内容，其作用的发挥体现在员工的工作绩效上。因此，人力资源同企业拥有的其他资源相比，具有特殊的规定性。

1) 人力资源的能动性

人力资源的能动性可从以下两方面理解。

(1) 人力资源作用的发挥依赖于主体的状况。企业人力资源的直接主体是企业员工。企业员工是通过自己的工作求得生存和发展的，工作是员工生存和发展的基本条件。正因为如此，对于员工来说，劳动能力是他所拥有的一种基本经济资源，他可以利用这种资源为自己创造效益。员工对自己劳动能力的使用方式和使用程度，受到其意志的支配，具有个体能动性。

(2) 员工作为企业的一员，必须服从企业的制度，使自己的劳动能力成为实现企业目标的有用资源。因此，人力资源的能动性还表现在员工对于企业经营目标和工作任务的态度上。

这两方面的能动性使人力资源成为企业要素资源中最活跃、最难把握的要素。尤其在科技发展迅速的今天，知识和技术对企业的推动作用举足轻重，而这些因素又主要以员工个体为载体和依托。在不同的管理风格和环境下，员工个体的积极性会有差别，其掌握知识与技术的意愿不同，对问题的思考角度不一样，在工作中运用知识技术的内容与形式也不相同，



所产生的工作效果也大不一样。例如，当正当权益不能得到满足时，员工可能采取被动、退缩、抗拒、排斥等防卫措施；而当正当权益得到尊重和满足时，员工会变得积极主动，自觉承担责任，努力提高绩效。

2) 人力资源的可变性

在工作过程中，员工的劳动能力不是固定不变的，而且，每一个员工实际表现出来的工作能力往往只是其全部工作能力的一部分。这就是说，员工相当部分的工作能力是潜在的，企业可以通过恰当的方法和措施加以开发利用。例如，企业可以进行培训开发，以提高员工的技能和责任感。随着员工知识的丰富、技术的改善、经验的积累、态度的塑造，一方面可以提高员工自身的人力资源价值；另一方面，也可以提高企业的人力资源效益。这就是人力资源的可开发性、可塑造性、可再生性。值得注意的是，这不是一种简单形式的再生，而是一种累积的滚雪球式的再生。

3) 人力资源的组合性

组合性是人力资源的一个重要特性。两个人在一起工作发挥的作用，并不等于两个人单独发挥的作用之和，既可能出现 1＋1＞2 的情况，也可能出现 1＋1＜2 的情况。前一种情况的出现，可能是由于员工之间能力或品性等方面具有互补性，因而相得益彰，使得各自的潜在能力得到充分发挥；而后一种情况的产生，可能是由于员工配置使用不当，产生了摩擦和损耗。在管理工作中，常见的损耗原因，一是工作本身的问题。例如，企业工作流程设计不合理，工作环境恶劣，会对员工产生不利的影响；或者工作本身过于单调乏味，无法满足人们高层次的需求。在这种情况下，员工可能不会充分提高其工作效率。二是，员工之间的配置不合理，也会带来人力资源的损耗。例如，员工之间能否相互理解和支持、工作关系是否融洽，显然也会影响工作效率。

4. 人力资源相关概念

与人力资源相关的概念主要有人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源。

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总量，主要表现为人口的数量，是一个最基本的底数，劳动力资源、人力资源、人才资源等都是来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人，通常是 16～60 岁的人口群体。这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。

人力资源是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。它包含数量和质量两个概念，不仅要求具有劳动能力，同时还要求具有健康的、创造性的劳动，能够推动社会的发展和人类的进步。

人才资源则是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源主要突出质量概念，是人力资源中较杰出、较优秀的那部分人，表明的是一个国家或地区所拥有的人才质量。

天才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人，他们在这一领域具有十分独特的创造发明能力，能在这一领域起领先作用，并具有攀登顶峰的能力。

图 1.1 为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的包含关系；图 1.2 为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例关系。

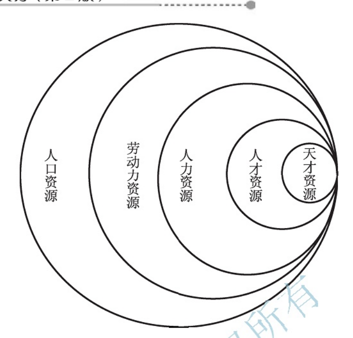


图 1.1　人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的包含关系

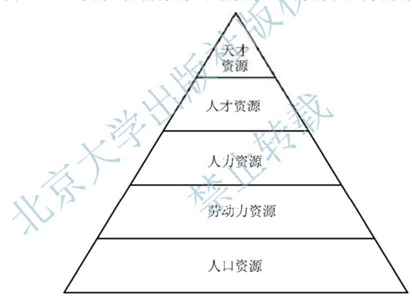


图 1.2　人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源的比例关系

1.2.2　人力资源状况

利用人力资源创造财富这一经济活动过程不是孤立的，必须在一定的组织环境中，同其他形式的资源，如设备、信息、资金等相结合才能进行。这种结合的方式和程度既受企业人力、物力状况的制约，又受企业管理方式、领导风格等的影响。在不同的管理环境中，不同水平、不同性质的人力资源会表现出不同的状况。具体了解人力资源的实际状况，是企业有的放矢、综合运用多种方式进行人力资源管理和开发的前提条件。人力资源状况可从人力资源的数量、质量和结构三个方面进行分析。

1. 人力资源的数量

人力资源具有量的规定性。人力资源的数量可以通过人力资源各种形态的计量方式来测算。由于人力资源依附于人体而存在，是人的劳动能力的反映，因此，人力资源数量取决于



企业所拥有的员工数量。人力资源数量分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源的绝对数量的构成，从宏观上看，指的是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数，它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口，加上非劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面。

(1) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(2) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

以上前三部分构成就业人口的总体；前四部分是现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源；后四部分并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。人力资源的构成如图 1.3 所示。

<table>
<tr><td></td><td>未成年就业人口</td><td colspan="4">适龄就业人口</td><td>老年就业人口</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="4">求业人口</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>就学人口</td><td>家务劳动人口</td><td>服役人口</td><td>其他人口</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="4">病残人口</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">0～15岁未成年人口</td><td colspan="4">16～60岁劳动适龄人口</td><td>老龄人口</td></tr>
</table>

图 1.3　人力资源构的成

人力资源相对数量即人力资源率，它是指人力资源的绝对量占总人口的比例，是反映经济实力的重要的指标。

影响人力资源数量的因素主要有三个方面：

人口总量及其再生产状况、人口的年龄构成、人口迁移。

2. 人力资源的质量

衡量人力资源状况，不仅仅要看有多少员工，更要看所拥有的员工的素质。企业人力资源的质量是企业员工各方面能力的综合体现，也可称为人力资源的素质。在知识经济时代，企业人力资源的质量往往是企业生存和发展的决定性因素，关键人才对企业的推动作用是至关重要的，这一点在高科技企业中体现得很充分。虽然这些公司规模不大，只是常规行

业企业的几十分之一甚至是几百分之一，但它们所拥有的顶尖人才保证了它们能创造巨大的财富。

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平，以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上。人力资源开发的目的在于，提高人力资源的质量，对社会经济的发展起到更大的作用。

那么，企业如何衡量人力资源的素质状况，尤其在知识经济的环境下，如何体现出时代发展对人力资源质量的要求呢？企业人力资源质量可以从以下几个方面进行分析。

(1) 知识水平。知识水平是员工综合素质的基础。衡量员工知识水平的标准主要有教育程度(学历)、专业结构、工作经验、接受业务培训的时间和次数等。

(2) 职业道德。职业道德是员工综合素质的核心内容，也是越来越多的企业最看重的素质。如果员工职业道德不佳，而又掌握着企业大量的技术或其他方面的资料和信息，就会给企业造成很大的危害。企业往往根据员工在工作单位的表现来了解他的职业道德素质水平。

(3) 专业技能。专业技能是员工素质与工作职务相结合的结果，是一般素质的业务性表现。它往往具有行业性和职业性的特点，可以通过与职务要求的吻合程度进行评价。

(4) 身体素质。不论是生理健康还是心理健康，对于员工和企业来说都是非常重要的，直接影响着工作效率。身体素质包括体力、体质、身心基础水平、心理动力特征等。

人力资源的质量主要受以下几个方面的影响：遗传和其他先天因素、营养因素、教育方面的因素。

3. 人力资源的结构

人力资源的结构即人力资源的数量与质量的关系。人力资源的数量与质量是紧密联系的。一定的人力资源数量必然具有质的规定性；而一定的人力资源质量也必须通过一定的数量体现出来。但是，从现实经济生活看，在某一个具体的企业中，不同质量的员工之间应当有什么样的数量比例关系，则是一个具有相当技术难度和极大实用价值的研究课题。这是因为，不同质的员工之间是不容易互相替代的。例如，财务管理人员和研究开发人员就不能互换职位，更不用说用低素质的操作人员来取代高素质的设计开发人员了。人力资源一般呈金字塔形分布，即素质越高，人才数量越少。如果企业中充斥的只是低素质的员工，缺乏高素质的员工，势必很难在技术、财务、营销等方面具有优势，在市场竞争中就会处于落后地位。而企业中出现的人才低就现象，即招聘高水准人才来从事低水准工作，则是人力资源的浪费，不仅对人才的使用和发展不利，而且会使企业的人工成本增加。

另外还要注意，人力资源数量与质量的比例关系应当与企业的经营战略结合起来考虑，并保持一定的弹性，以免企业发生战略转变时出现人才结构比例僵化、失调的问题，妨碍企业的发展。人力资源数量与质量的关系是通过人员配置进行处理的，所以，员工配置是影响企业人力资源作用的重要因素。人的能力和个性各不相同，有长处，也有短处，只有把人放在最合适的位置上，用其所长，避其所短，才能充分发挥其能力。但是，在实际工作中，人和事这两方面都是动态发展的。有的员工能力提高了，经验丰富了，需求也提高了，对现有的工作越来越不满足，甚至产生厌倦的情绪；有的员工则随着工作内容的复杂化和设备的更新，其能力越来越不适应岗位的要求，工作越来越困难。对于这些人员配置不合理的问题，必须采取相应的措施及时加以解决。



1.2.3　人力资本

1. 人力资本的概念

资本是用以进行价值增值的财产。衡量一种财产是否是资本的依据，主要取决于它能否产生超过原有价值的新增价值，以及这种新增价值能否为财产主体所拥有。由于价值增值过程也就是生产过程，必然涉及生产资料和劳动者的关系，二者都是价值增值的必要条件。另外，第二次世界大战后一些发展中国家以资本积累为导向的工业化战略普遍不成功，从反面提出了物质资本在经济发展中的作用问题。大量的事实表明，随着经济社会的发展，与生产资料不同的劳动力，在生产中的作用越来越重要。相应地，劳动能力的所有者即劳动者，在生产过程中也取得了越来越重要的地位。具有特殊能力的劳动者，与物质资本相比，已经成为更为稀缺的资源要素，在生产过程中起着关键作用。由此提出了劳动者如何占有劳动成果的问题，提出了劳动者与生产资料所有者如何分享企业经营效益的问题，亦即劳动能力的资本化问题。也就是说，在新的经济社会条件下，劳动者已经有可能不再以出卖劳动力的方式进入生产过程，而是有可能通过把劳动力变为投资的方式进入生产过程。这就是人力资本的产生过程。

美国经济学家舒尔茨在 20 世纪 60 年代发表的《人力资本投资》一文中指出：传统的经济学理论认为，经济增长必须依赖于物质资本和劳动力数量的增加；而他认为，人在知识、能力、健康水平等方面的提高，对经济增长的贡献比物质资本和劳动力数量的增加更重要。他在此基础上建立了“人的时间价值理论”，认为高素质水平的劳动力，在同样的劳动时间内可以创造更大的价值，因此也有权获得更多的收益。由于劳动力素质的形成和改进需要耗费一定的物质条件，因此与物质财产一样具有价值。这种价值一旦由劳动者投入生产过程之中，就会用以获取超过劳动力价值的更大收益，这是与生产资料不同的劳动力资本，即人力资本。也就是说，根据舒尔茨的分析，如果人们对劳动者健康、知识、技能的形成和改善进行投入，这种投入的目的是产生超过投入价值的新增价值，而这种新增价值又能为投入者所占有和支配，这种投入就是一种投资，这种投资形成的价值，可以称为人力资本。

当然，由于人力资源本身的特殊性，人力资本作为一种特殊的资本，具有不同于一般物质资本的特点。

1) 独占性

物质资本的产权可以变更，人力资本则不同。即使企业拥有和占有人力资本，也不是通过物权实现的，而是通过特殊的交易(管理交易)实现的。人力资本最终只能属于劳动者本身，其他人不能拥有。这是因为，人力资本的使用价值是人的体力、智力、经验、技能等，这些使用价值受到人的自觉能动性的支配，别人无法取代。因此，人力资本的所有权最终只能属于劳动者本人，它们的形成、积累、配置、流动及开发的主动权，最终只能掌握在它的物质载体即劳动者手中。

2) 可变性

物质资本的价格一般是固定的，它们决定于社会必要劳动时间，并受客观供求关系影响。而人的劳动能力，除上述之外，还受到人的主观状态的影响。由于人的主观状态是经常变化的，与人的状态相适应，人力资本的价值也具有可变性；这种可变性的特点在于，它不取决于外部条件和物质基础，而取决于劳动者个人的内部原因。例如，同一个人有无积极性、创

造性，产生的价值便可能大不相同。对具有不同意愿和素质的人进行相同的人力投资，可能产生不同的人力资本。

3) 专用性

人力资本与物质资本相比，还具有专用性的特征。人力资本的使用价值是劳动能力，而劳动能力具有不断专门化的趋向。社会分工越发展，生产力水平越高，对劳动能力的要求就越精细，人力资本的专用性就越强化。所以，当人力资本所有者将自己的劳动能力与某一特定的工作职务相结合，并按职务要求发展自己的技能时，在一定意义上可以看成在进行一种抵押，带有“人质”的性质。换句话说，如果劳动者按某一组织的要求塑造劳动技能，实际上是让该组织按一定标准改造自己，使自己形成与该组织相应的人格特征，而这种特征一旦形成，往往是不可逆转的。人力资本的所有者在进出不同企业(或不同部门)时，要考虑自己对不同领域的特殊适应性。草率进入一个不适合自己的领域，会对个人和组织造成损害。因此，人力资本的专用性反映了社会分工对人力资本所有者择业的客观制约。

2. 人力资本的地位

随着经济社会的发展，人力资本在经营管理活动中显示出越来越重要的作用，其中企业管理人员的地位上升就是一个证明。随着生产经营的复杂化，经营管理工作也日益专门化，传统的经验式管理已经难以发挥作用了。为了获得更高的效益，企业所有者必须把经营管理权转移到专业管理者手中，这些管理者以其管理技能，对经营效益的提高发挥着越来越重要的作用，从而也获得了越来越高的报酬。这些报酬中的很大一部分是经营管理人员作为工薪劳动者对于经营利润的分享。由于这种利润分享不是来自其对于企业的物质资本投入，而是来自其对于自身所拥有的管理能力的使用，而这种管理能力的形成，作为管理者智力与体力的开发结果，又需要相应的费用，因此可以把管理者的管理技能看成进入企业经营活动中的人力资本。这一现象被称为“经理革命”，其实质是在企业经营管理活动中，职业经理取代公司所有者成为决策者，其原因不难理解。现代大型公司对于技术和计划工作的要求，使得经营活动越来越需要组织方面的专门才能。资本是大公司容易获取的东西，而经营管理的专门人才则不容易获得。于是，随着企业经营对于管理人才的依赖，经济领域中的权力开始由资本所有者转移到经营管理者手中，其原因在于经营管理者的才能在经济领域的作用相对于资本大大上升。专门的职业经理阶层正是这样产生的，并发挥着越来越大的作用，开始出现了特有的企业家阶层。由于管理能力是稀缺的，因此管理者技能与管理者收益之间的关系日益呈现出高度的相关性。

企业家与职业经理的出现为更有效地利用组织中的资源提供了契机，也是企业能否形成竞争优势、塑造企业核心竞争力的关键。从我国情况看，海尔集团、康佳集团、TCL 集团等优秀企业成功的关键，无不是因为它们拥有具备远见卓识的企业家和训练有素的骨干员工。也就是说，企业物质资源的合理利用是借助人力资源实现的；人力资源的状况和使用直接制约着物质资源的利用效率。

在现代企业中，对于人力资源的重视已经越来越被普遍认同，重视的对象已经由经营管理人才和技术人才扩展到骨干员工及所有企业成员。很多企业不仅给经营管理者以利润分成，还在全体员工中实施利润分享计划，使企业家乃至普通员工都拥有企业效益的剩余索取权，不同员工之间的差异仅仅在于由于劳动技能水平不同带来的剩余索取权的大小。从许多经理人员的报酬可以看出，他们所得的报酬远远大于他们为获得自身能力而发生的费用，其能力



的使用具有明显的价值增值特征。也就是说，职业经理对自身人力的培养，明显具有投资的属性，而这种投资又是企业经营效益赖以产生的重要因素。因此，在企业生产中，资本的范围不再局限于生产资料，而已经扩展到了劳动能力，成为物质资本与人力资本的综合与统一。

3. 人力资本的投资

1) 人力资本投资的意义

人力资本投资是指为提高劳动者的素质、知识、经验和技术，在健康、教育、培训等方面所进行的资金、实物和劳务的投入。一个社会的人力资本投资状况对经济社会发展具有重要意义。

(1) 人力资本的形成和积累体现着社会中科技人员、企业家和经理阶层、熟练工人队伍的壮大，从而推动产业结构不断更新，使经济社会充满活力。

(2) 人力资本的增长会使物质资本生产率提高，并使资本投入具有投资收益递增的特性。

(3) 人力资本的发展有助于控制人口数量，减少人口规模过大对生存环境造成的压力，提高人的整体素质，使人类社会不断进步。

2) 人力资本投资的特点

由于企业是以微观效益为中心的经济组织，因此企业的人力资本投资更加注重实效。其目的在于通过人力资源的投入，改善人力资源的数量与质量，有效地提高企业经营效益。

一般来说，企业人力资本投资具有如下特点。

(1) 功利性。企业的人力资本投资必须能够为企业带来现实的利益，即收益必须大于投入。这是衡量企业人力投资是否成功的基本标准。

(2) 激励性。企业人力资本投资是一种管理手段，不仅可以提高员工的技能和素质，而且可以提高员工对企业的忠诚度和主动性。从这个意义上说，企业业绩的提升一方面是员工技能水平提高的结果，另一方面也来自于人力资本投资对员工的激励作用。

3) 人力资本投资的内容

人力资本投资的内容主要有以下五个方面。

(1) 员工招聘投资：指企业对于所需员工进行招聘甄选时的投资。招聘是企业取得人力资源的必经途径，必须支付必要的费用。

(2) 员工培训投资：是企业为提高在职人员的素质与技能所进行的再教育活动，目的是满足企业经营要求，既包括对一般员工的培训，也包括对特殊人才的培训。

(3) 员工配置投资：指对企业组织形式进行调整，对工作人员进行调配，以促进人员合理流动的投资。

(4) 员工福利及保障投资：指企业为提高员工工作生活质量和长远利益而进行的投资。这种投资一部分是国家规定，一部分是企业为了增强凝聚力和人才吸引力而自主设计安排的。

(5) 人力资源信息系统投资。这是企业为掌握人力资源状况，建立和管理相应信息系统而进行的投资。在分析企业人力资本投资的内容时，有一个重要问题应当注意，即关于员工薪资报酬的性质问题。员工的薪资报酬是员工为企业进行有偿劳动而取得的收入，是劳动交易的结果。从企业角度看，这是一种成本费用，不是投资，不能转化为企业资产。但从另一方面看，由于薪资报酬对员工队伍的形成、员工的工作积极性有重大影响，直接制约着企

业人力资源的使用状况，因此，也可以把企业付给员工的薪资报酬作为一种企业人力资本投资看待。

4) 人力资本投资收益分析

企业人力资本投资也像其他投资一样，必须进行经济效益分析。企业人力资本投资收益分析一般包括以下步骤。

(1) 估算投资方案的现金流量。

(2) 确定投资成本的一般水平。

(3) 确定投资方案的收入现值。

(4) 通过收入现值和所需支出的比较，评价投资收益。

其中，对投资方案的现金流量的准确分析是人力资本投资收益分析的基础工作。在确定与投资方案相关的现金流量时，应遵循现金流量与项目的相关性原则，不能高估或低估成本。

进行相关性判断时，要注意以下两点。

(1) 区分相关成本和非相关成本。相关成本是指与特定投资决策相关的、在分析评价时必须加以考虑的成本；反之则是非相关成本，如企业培训投资。对于短期培训来说，教员和受训者的工资是相关成本，教室的建筑费用则是非相关成本。但是，如果企业为培训职工而建造了培训中心，其建筑费用便构成了人力资本投资的相关成本。

(2) 注意机会成本。在选择投资方案时，如果选择了一个投资方案，往往必须放弃采纳其他投资方案的机会。放弃其他投资机会可能取得的收益是采纳该投资方案的一种代价，被称为这项投资的机会成本。

4. 人力资本与人力资源的关系

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这点看两者是一致的。而且，现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的；人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

虽然这两个概念有着紧密的联系，但它们之间还是存在着一定的区别：在与社会财富和社会价值的关系上两者是不同的；两者研究问题的角度和关注的重点不同；人力资源和人力资本的计量形式也不同。

1.2.4 人力资源管理的含义

在知识经济时代，以人为本的管理原则已经为人们所公认，人力资源管理在企业经营管理中也占据了越来越重要的地位。企业的竞争归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才是企业各级管理者尤其是高层管理者十分关心的问题，与此相应，人力资源部门在企业管理体系中也是事关全局的关键部门。

人力资源管理作为一门应用学科，其任务就是分析和阐述其中存在的规律，为企业经营效益和管理效率服务。



1. 管理

在人类所从事的各项活动中，管理是其中最重要的活动之一。自科学管理理论出现以来，对管理含义的解释就从来没有停止过，不同的管理学派从各自的观点和角度出发对管理的含义给出了不同的解释。

1) 管理的本质

管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导、控制，并将其协调一致，保证以有效的方式实现组织既定目标的过程，如图 1.4 所示。

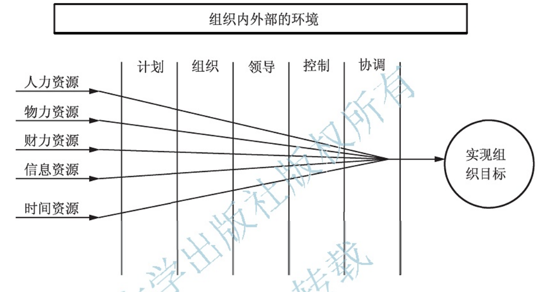


图 1.4　管理活动示意图

从图 1.4 中可以看出，管理活动包括以下五个要点。

(1) 管理活动是在特定的环境下进行的，要受到组织内外各种环境因素的制约。

(2) 管理的对象是组织所拥有的各种资源。

(3) 管理过程是由一系列相关职能组成的。

(4) 管理是要实现既定的组织目标，为组织目标的实现服务，因此管理是一个有目的、有意识的活动过程。

(5) 管理要以最有效的方式来实现目标，这也是管理的价值所在。

2) 管理的目标

通过对管理含义的解释，可以将管理活动所追求的主要目标概括为“一个中心，两个基本点”，一个中心就是组织的目标，两个基本点就是效率和效果。管理活动就是要在组织目标的指引下，增进管理的效果，提高管理的效率。

效率(Efficiency)是指投入与产出的关系。效率、投入和产出的关系可用下式表示：

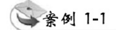
$$效率=\frac{产出}{投入}$$

由上式可以看出，效率的提高主要有三种方式：

①投入不变的条件下提高产出；②产出不变的条件下减少投入；③提高产出的同时降低投入。

效率越高表示资源的利用程度越高。

效果(Effect)则与组织的目标有关，是指实现目标的有效程度，当管理实现或有助于实现组织的目标时，我们就可以说它是有效果的；否则，管理就是无效果的，如案例 1-1 所述。


案例 1-1

两只蜘蛛

一座破旧的庙里住着两只蜘蛛，一只在屋檐下，一只在佛龛上。一天，旧庙的屋顶塌掉了，幸运的是，两只蜘蛛都没有受伤，它们依然在自己的地盘上忙碌地编织着蜘蛛网。没过几天，佛龛上的蜘蛛发现自己的网总是被弄破。一只小鸟飞过，一阵小风刮起，都会让它忙着修上半天。它问屋檐下的蜘蛛：“我们的丝没有区别，工作的地方也没有改变。为什么我的网总是会破，而你的却总是没事呢？”屋檐下的蜘蛛笑着说：“难道你没有发现我们头上的乌云已经没有了吗？”

修网自然很重要，但了解网破的原因更重要。我们经常会看见忙碌的管理者，这些在管理中充当救火队员的管理者就像那只忙碌的蜘蛛一样，没有考虑过问题的根源是什么。

可以看出，效果和效率的侧重点是不同的，效果涉及组织是否“做正确的事”(Do the Right Things)，而效率则涉及组织是否“正确地做事”(Do the Things Right)，它们之间的关系如图 1.5 所示。

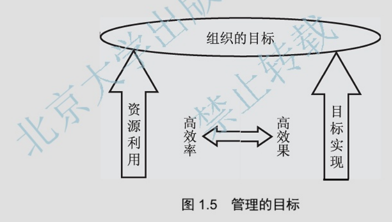


图 1.5　管理的目标

2. 人力资源管理

人力资源管理这一概念是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的，虽然它出现的时间不长，但是发展的速度却非常快。对于它的含义，国内外的学者给出了诸多的解释，综合起来，可以将这些概念归纳为以下五类。

(1) 第一类主要从人力资源管理的目的出发来解释它的含义，认为它是借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如：

① 人力资源管理就是通过各种技术方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。(蒙迪和诺埃)

② 人力资源管理就是通过各种管理功能，促使人力资源的有效运用，以达成组织的目标。(舒勒)

③ 人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。



(2) 第二类主要从人力资源管理的过程或承担的职能出发来进行解释，把人力资源管理看成是一个活动过程。例如：

① 人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及保持等功能的活动，以达成个人与组织的目标。(舍曼)

② 人力资源管理指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员，从招工、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程管理。

③ 人力资源管理是用来提高和协助组织中的人力资源的活动。

(3) 第三类解释了人力资源管理的实体，认为它就是与人有关的制度和政策等。例如：

① 人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

② 人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策和实践活动。

③ 人力资源管理包括影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。

④ 人力资源管理是指影响雇员的行为、态度及绩效的各种政策、管理实践和制度。

(4) 第四类从人力资源管理的主体出发解释其含义，认为它是人力资源部门或人力资源管理者的工作。例如，人力资源管理是指那些专门的人力资源管理职能部门中的专业人员所做的工作。

(5) 第五类则从目的、过程等方面出发综合地进行解释。例如：

① 人力资源开发与管理是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织目标。

② 人力资源管理是对人力管理的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动，是通过协调社会劳动组织中的人与事的关系和共事人的关系，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工作与技术。

应当说，从综合的角度更有助于来解释人力资源管理的含义。所谓人力资源管理，是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源，通过运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动，以实现企业的既定目标。

3. 传统人事管理与现代人力资源管理

1) 传统人事管理

(1) 传统人事管理的活动内容。早期工作仅限于人员招聘、工资发放之类较琐碎的具体工作，后来逐渐产生了设计工作分析、奖酬制度的设计与管理、其他人事规章制度的规定等。

(2) 传统人事管理工作的性质。传统从事管理基本上属行政事务性的工作，很少涉及企业高层战略决策。

(3) 传统人事管理在企业中的地位。由于人事活动被视为低档的，人事部门有时甚至被看作安置不能胜任其他工作的人员的部门，人事功能本身也被贬低和轻视了。

2) 人本型人力资源管理

人事管理向人本型人力资源管理转变始于 20 世纪 60 年代末期的变化

(1) 具体转变内容。

① CEO 亲自过问有关人的管理工作。

② 企业对有关人的管理工作方面的投资有大幅度增长。

③ 选派“强手”管理人的工作。

④ 人事工作出身的经理开始出现于大企业最高领导层中。

⑤ 企业越来越重视各级管理者的培训工作。

⑥ “人事管理”一词渐次让位给“人力资源管理(Human Resource Management，HRM)”一词。

⑦ 人力资源管理逐渐被视为有前途的职业。

⑧ 管理价值观发生变化。

⑨ 人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑。

⑩ 开始探索人力资本和人力资源会计的理论与实践。

(2) 促成这种转变的内外因素。

① 员工因素：文化构成改变、平均学历提高等。

② 环境因素：科技、经济、市场、法律等因素。

(3) 现代人力资源管理所探索的新措施。

① 改善奖酬福利及所有权参与。

② 改善员工工作、生活条件。

③ 为员工合法权益提供保障。

④ 提高个人成长与发展机会。

⑤ 发展民主参与管理和自下而上的监督。

3) 战略性人力资源管理

随着全球市场竞争的加剧，又出现了新的变化动向，即从人本型人力资源管理向战略性人力资源管理(或称人力资源战略性管理)演进的新趋势。新的动向是要建立“整体增长型组织(Integrated Growth Organization)”，即人力资源管理部门直接参与公司战略决策，深刻领会战略意图，与其他职能部门协调一致，共同实现公司战略目标。尽管这种战略性人力资源管理还处于探索阶段，转变中会遇到许多困难，它却是具有生命力的新生事物。

4) 传统人事管理与现代人力资源管理的异同

传统人事管理与现代人力资源管理的相同点：①管理的对象相同——人。②某些管理内容相同，如薪酬、编制、调配、劳动安全等。③某些管理方法相同，如制度、纪律、奖惩、培训等。

传统人事管理与现代人力资源管理的区别见表 1-1。

表 1-1　传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理



续表

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人为中心	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术式、分散性

4. 人力资源管理演进

从强调对物的管理转向重视对人的管理，是企业管理的一个明显变化，使得管理手段更为多样，管理方法更加符合人性。把“人”作为一种使组织在激烈的市场竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源加以发掘和科学管理的主张，已成为当代管理思想的一个重要组成部分。人力资源管理学正是在这种情况下产生的，并在管理实践中不断地发展、丰富，日趋完善和成熟。

人力资源管理发展到目前这个阶段，经历了一个长期的演变过程，大致分为以下六个阶段。

(1) 萌芽阶段，即工业革命时代，时间大致从 18 世纪末到 19 世纪。工业革命的出现使社会生产方式发生了根本性变化。这一阶段在工人的管理方面产生了各种朴素的管理思想。

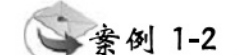
(2) 建立阶段，即科学管理时代，时间大致从 20 世纪初至 1930 年左右。科学管理思想的出现，宣告了管理时代的到来。

(3) 反省阶段，即人际关系时代，时间大致从 20 世纪 30 年代到第二次世界大战的结束。霍桑实验引发了人们对科学管理思想的反思。

(4) 发展阶段，即行为科学时代，时间从 20 世纪 50 年代到 70 年代，组织行为学的方法逐渐兴起。

(5) 整合阶段，即权变管理时代，时间大致从 20 世纪 70 年代到 80 年代。在权变管理理论的影响下，人力资源管理发生了深刻的变化，强调针对不同情况采取不同的管理方式、实施不同的管理措施。

(6) 战略阶段，即战略管理时代，时间大致从 20 世纪 80 年代至今。为了适应兼并发展的需要，企业从战略的角度思考人力资源管理的问题，贯彻“人本管理”发展理念，已成为人力资源管理的主要特点和发展趋势，如案例 1-2 所述。


案例 1-2

诗家董集团的“人本管理”

诗家董集团是新加坡四大百货公司之一。其创立者、新加坡的华人企业家董俊竞现任该集团董事会主席。董事会七名成员中有五人属于董氏家族。作为一个典型的华人企业，他们把中国的传统文化——儒家思想融进企业的经营管理制度当中，重视维系人际关系的伦理纽带。

集团为了构建“以人为本”的企业文化采用了一系列具体措施：①重视员工的培训；②注意沟通，随时掌握顾客的需求信息；③方便员工和其家人，时刻关心他们的冷暖。

多年来，新加坡股票行在评价各上市公司全年业绩时，对诗家董集团的管理状况都大为赞许，认为集团管理层灵活机动，效率高，目标明确，重视质量，公司负债率低，现金储备较高。

1.2.5　人力资源管理的职能与目标

1. 人力资源管理的基本职能

人力资源管理之所以在企业中的地位举足轻重，是因为它肩负着重要的使命。这种使命简单地说，就是通过人与事的最优配置，来提高企业的经营效益。为了实现人与事的优化配置，使事得其人、人尽其才、才有其用，需要进行一系列特定的管理活动，这些活动就是人力资源管理的职能。从总体上说，可以把人力资源管理的职能概括为以下六个方面。

1) 人力资源规划和工作分析

规划这一职能包括确认组织中的工作职责；决定履行这些工作职责所需要的员工数量与质量；为有资格的工作申请人提供雇佣机会。规划工作既涉及如何进行工作分析，即明确各个岗位任务的特点，从而确定企业中不同岗位的性质和要求，又涉及如何对企业的人力供求进行预测与规划，为开展招聘工作提供依据。而工作分析则是规定了企业工作岗位的工作职责及相应人员的资格，这是因事用人的直接依据。

2) 人员甄选

甄选是根据工作需要，运用相关方法和技术，吸引并选择最适当人选的过程。其任务是确保企业能够获得充足的职位候选人，并能以合理的成本从职位申请人中选拔出最符合企业需要的员工。

3) 人员的培训和开发

开发是指提高员工的知识、技能和素质，增强员工的工作能力，引导员工的个性发展。其中包括对新加入企业的员工进行上岗指导和业务培训，训练和培养各级管理人员，以及为使员工保持理想的技能水平而进行的一系列活动。

4) 人员绩效管理

考评是指对员工的工作结果、工作表现进行比较和评价，分出优劣高低，为薪资分配和员工发展提供依据，包括设计员工的绩效考评体制、考评指标、考评方法，以使考评结果公平合理。

5) 人员的薪酬管理和激励

激励是指为提高员工工作积极性，提高人力资源效益的一系列工作，包括合理地确定员工的工资和薪金，按照员工的贡献进行收入分配，做到奖惩分明，同时通过奖励、福利等措施刺激员工。

6) 调配

调配是为使雇员达到职务所要求的技能和素质水平而进行的动态人事匹配活动，包括不同类职务之间的调配和同类职务之间的晋升。必须指出的是，上述这些职能各有侧重，但又不是割裂的。人力资源管理这六种职能存在内在的联系，它们以共同的价值观和管理政策为基础，构成了相互关联、不可分割的人力资源管理系统，其中每一项职能的作用，都依赖于彼此之间的衔接和配合。

对于人力资源管理的各项职能，应当以一种系统的观点来看待，它们之间并不是彼此割裂、孤独存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统，如图 1.6 所示。

(1) 工作分析和工作评价是基础。工作分析和工作评价是一个平台，其他各项职能的实施基本上都要以此为基础。

(2) 绩效管理是整个系统的核心。绩效管理在整个系统中居于核心地位，其他职能或多或少都要与它发生关系。



(3) 其他各职能关系密切。人力资源管理的其他职能之间同样也存在着密切的关系。

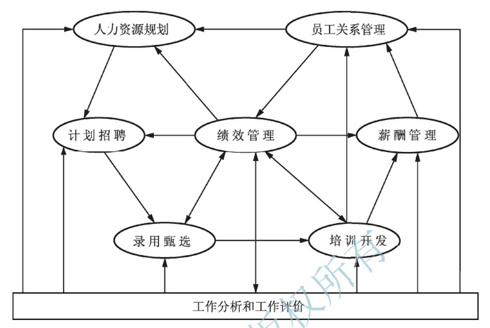


图 1.6　人力资源管理职能的关系

2. 人力资源管理的目标

人力资源管理的目标应从最终目标和具体目标这两个层次来进行理解。人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整体目标，在最终目标之下，人力资源管理还要达成一系列的具体目标，这些具体目标包括①保证价值源泉中人力资源的数量和质量；②为价值创造营建良好的人力资源环境；③保证员工价值评价的准确有效；④实现员工价值分配的公平合理。

人力资源管理的具体目标与企业价值链的运作是密切相关的。人力资源管理的具体目标就是要从人力资源的角度出发为价值链中的每个环节的有效实现提供有力的支持，如图 1.7 所示。

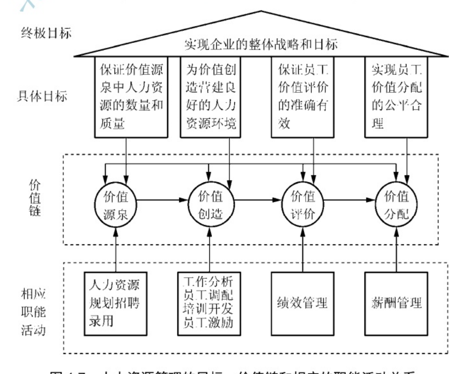


图 1.7　人力资源管理的目标、价值链和相应的职能活动关系

1.2.6 人力资源管理体系与指标

1. 人力资源管理体系

从一定意义上说，企业组织中所有的管理人员都在进行人力资源管理活动，由于无论哪个层次或哪个部门的管理人员，他们的工作都会涉及企业员工的选拔、训练、评估、报酬、奖惩等活动。因此，人力资源管理是企业中全体管理者的共同职责，而不单单是人力资源部门的责任。从这个意义上说，人力资源管理体系覆盖了企业组织中所有的管理层次和管理者。不过，不同的管理者，其人力资源管理的内容和作用是不同的。一般来说，可以把企业的人力资源管理体系分成以下三个层次。

1) 高层管理者

高层管理者的人力资源管理职责，是对处理企业和员工之间的关系作出根本性的决策。具体包括以下三个方面。

(1) 根据企业战略目标，协调各方面利益关系，确定整体的人力资源政策和人力资源计划。这些政策和计划反映了企业人力资源管理的价值取向，决定着各种具体人力资源管理措施的制定和变革。

(2) 直接进行企业中高层员工的管理，包括甄选中高级管理职位的适当人选，评价中高级管理人员的工作状况，进行相应的调配，了解中高级管理人员的思想动向，并采取措施，维持管理群体的稳定和凝聚力等。

(3) 作出影响企业工作方式的重要决策，如是否同意采用特定的新生产作业流程等。

高层管理者的上述决策和决策被执行的方式，对员工有重要的影响，决定了员工以何种方式从事工作，员工能在多大程度上信任管理层，以及员工能在工作中开发多少新的能力等。另外，高层管理者对下属的态度，尤其是他们为员工营造出的期望前景，给员工提供的反馈和信任，以及他们代表的责任，可能比任何单一的人力资源政策或体系更能塑造或重塑雇员与公司各方面的关系。他们的行为能极大地强化企业人力资源的使用效果，也能从根本上破坏这种有效性。

2) 人力资源职能管理人员

职能管理人员与直线管理人员是一个相对的概念。通常，直线主管拥有直接指挥下属工作的职权，负责领导和控制所属人员实施组织目标；职能管理人员则被授权以协助和督促的方式支持一线主管去实现目标。企业组织中人力资源管理系统的工作者，对整个企业来说，就是职能管理人员，他们是企业人力资源管理职能的专门承担者。在一个大型企业组织中，人力资源管理系统是一个复杂的结构。

在工作过程中，人力资源部门的管理者执行以下三种不同的职能。

(1) 直线职能。人力资源部门管理者的直线职能包括两方面：在人力资源部门内，部门负责人必须行使直线主管的职权，直接指挥自己的下属工作；在整个企业范围内，人力资源管理者对其他管理者可以行使特殊的直线职能，这就是所谓的“暗示职权”。这是因为人事工作的特点使人力资源部门能经常接触到最高层管理者，因此，人力资源部门管理者的建议往往被看作高层管理者在人事方面的指示，受到直线主管的重视。

(2) 协调职能。人力资源部门的管理者也履行协调者的功能，就像是高层管理者的左膀右臂，负责对重大人事政策和人事调整提出方案和建议，确保既定的人事目标、人事政



策及人事程序确实被各级管理人员认真、连续地执行，并对其中出现的矛盾和问题进行协调处理。

(3) 服务职能。人力资源管理者还要为直线管理者提供相关的业务服务，其中，包括协助直线经理处理员工的选拔、培训、评估、奖酬、晋升和辞退等事项；指导直线经理遵守同一行业内各企业之间的横向比较和同一企业内不同时期之间的纵向比较。由于影响劳动生产率的因素涉及企业经营管理活动的各个方面和各个环节，因此，只有在各企业之间其他方面比较接近的时候，劳动生产率的差别才能反映出人力资源管理水平的高低。在这个意义上，劳动生产率是一个比较粗略的评价指标。劳动生产率可以从人均产值、人均效益这些方面体现出来。

3) 一线主管

一线主管作为具体生产经营活动的直接指挥者，承担着用人办事的基础工作。各项人力资源管理活动最后都要通过一线主管发挥作用。

具体地说，一线主管的人力资源管理职责包括分派适当的员工承担工作任务，指导员工熟悉工作要求和掌握工作技能，帮助下属改进工作绩效，确定员工的薪资报酬，培养员工的协作关系，调动员工的积极性，等等。

当企业规模较小时，直线经理可以独立完成上述各项工作。当企业规模扩大，人力资源管理工作专业性增强时，直线经理就需要人力资源管理部门的协助，为其提供人力资源管理的专业协助和具体建议。

2. 人力资源管理指标

人力资源管理指标是对人力资源管理活动的评价标准，它为衡量人力资源管理绩效提供了量化工具。

不同企业从不同的管理实践出发，往往会强调不同的管理指标，并随着实际情况的变化，不断调整有关管理指标。实际工作中，企业常用的人力资源管理指标主要有以下几种。

1) 劳动生产率

劳动生产率是最常见、使用最频繁的一个指标，适用于同一行业内各个企业之间的横向比较和同一企业内不同时期之间的纵向比较。当企业之间其他各个方面比较接近的时候，劳动生产率的差别反映了人力资源管理水平的高低。从这个意义上说，劳动生产率是一个比较粗略的评价指标。劳动生产率可以从人均产值、人均效益这些方面体现出来。

2) 人工费用率

投入与产出之间的比较反映了投资活动的有效性，可以用人工费用率来衡量人力资源管理活动的效益。具体衡量方法是，将每一项人力资源活动所消耗的成本费用之和，与这些活动所产生的收益相比较。应该注意的是，费用结构上的差别必然影响投入产出率的评价结果。因此，人力资源费用的结构合理性，是正确计算人工费用率的前提条件。

3) 员工流动率

员工流动状况是员工士气的“晴雨表”，能直接反映企业人力资源管理水平。造成员工不正常流动的因素通常有以下几种：员工对薪酬不满意；现有工作不能实现员工的价值；员工的工作前景不能为其提供更大的发展空间；员工人际关系紧张、工作环境压抑，等等。过高的员工流动率不利于企业经营活动的顺利进行，尤其是关键员工的流失往往会给企业带来重大损失，故而必须对员工流动进行合理的控制。

4) 考评合格率

考评合格率反映的是员工的工作绩效状况。通过考评合格率不仅能看出员工的工作状况，而且可以看出员工自身在技能和素质方面存在的问题，从而为员工的培训和开发、员工薪酬政策的制定和调整、人工成本的核算和控制提供依据。

5) 人才开发率

对员工进行人才开发是人力资源管理活动的重要内容之一，主要通过培训、工作轮换、管理人员开发计划等方式进行。人才开发率是反映人力资源开发水平的指标，可以通过培训效果、员工技能的提高及担任管理职务的员工内部晋升率等标准衡量。

除此之外，员工出勤率、薪酬满意率、劳动纠纷率等，在人力资源管理中也是重要的评价指标。

1.3 参考案例

1.3.1 高工资为什么没有高效率

F 公司是一家生产电信产品的公司。创业初期，创始人齐心协力拼命干，使公司得以迅速发展。创业几年后，员工由十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十几万元发展到每月上千万元。企业大了，人也多了，公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低。F 公司的老总黄明一贯注重学习思考，为此，特意到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在一本介绍松下幸之助的用人之道一书中看到这样一段话“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了公司才能支付高薪资。但松下幸之助提倡‘高效率、高薪资’时，却不把‘高效率’摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后达到‘高效率’”。他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报；另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此 F 公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且把办公环境重新进行了装修。高薪的效果立竿见影，公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高涨，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢恢复到懒洋洋、慢吞吞的状态了，这究竟是怎么了？

1.3.2 几点下班

富士通株式会社的董事简友和刚到澳大利亚的时候，对环境还非常陌生，他每天都会习惯性地工作到法定下班时间 5 点 15 分以后，而澳大利亚的同事们却会在下班时间准时离开公司，开始享受个人的生活。

辛勤工作的简友和却不知道当时澳大利亚分公司的总经理正在悄悄地关注他。几天以后，总经理终于走进他的办公室：“简友和，我看到你 3 天以来，天天在加班，你是否遇见了什么工作上的困难？”

这句话让简友和大吃一惊，原来加班这样一种在亚洲文化中习以为常的做法，在澳大利亚却被认为是“工作有困难”的一种表现。

二十多年以后，在工作文化迥然不同的日本东京，又一次发生了 5 点 15 分的故事。当时



的简友和已经是富士通株式会社的高级经理人，出差到东京某酒店开会，会议结束的时候，又是 5 点 15 分。而当时富士通株式会社的法定下班时间是 5 点 30 分。如果从会场出发，挤在拥挤的车流中赶回办公室，肯定已经过了下班时间。

简友和向日本同事们建议，喝一杯啤酒，然后各自下班回家，而日本人却大吃一惊和茫然无所适从。他说："日本同事的脑子里显然没有准时下班这种概念，他们满心打算着回到办公室里忙自己的工作，加班到六七点，忙完手头的事情再回家。"

文化冲突是许多合资企业失败的原因。例如，中法合资的广州标致汽车公司在合资几年之后宣告解散，原因就在于中外双方价值观的不同。

因此，跨国公司对赴外工作人员都有一个事前培训。培训中的一项重要内容就是要介绍对方的传统文化和投资环境。因为他们知道，他们的目的是来外国赚钱的，必然要用大量的外国员工，因此他们必须了解和包容外国的文化。

1.3.3　真知灼见

(1) 优秀公司之所以优秀是因为他们能把普通人组织起来作出不普通的事业。

——(美)汤姆·彼得斯、(美)小罗伯特·沃特曼

(2) 你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我那些人，我就可以重建 IBM 公司。

——(美)IBM 公司创建人沃森

(3) 将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，但只要保留我的组织、人员，五年以后，我仍将是一个钢铁大王。

——(美)钢铁大王卡内基

(4) 我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。

——(美)原通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇

(5) 所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理就是企业管理的代名词。

——(美)德鲁克

(6) 为政之要，唯在得人。凡事皆须务本，国以人为本。

——李世民

(7) 问于天地之间，莫贵于人。

——孙膑

(8) 世间一切事物中，人是第一个可宝贵的……只要有了人，什么人间奇迹也可以创造出来。

——毛泽东

1.3.4　总裁有关人力资源管理实务的提问

(1) 怎样分配技术人员的收入，使其更加合理？

(2) 一个技术服务性质的企业拥有众多的博士、硕士等高学历的人才，则该企业应如何规划这些员工的职业生涯？如何通过有效的绩效考核确保留住人才，保证企业的发展？

(3) 大陆与香港合作日益紧密，香港职业经理人的素质较大陆水准高很多，但薪水也较高，大陆企业聘请香港职业经理人计算吗？

(4) 如何最大限度地发挥中层管理人员的工作积极性？(现状是，有制度、每月进行考评、奖罚)

(5) 在我国经营高科技含量产品的企业中，高级人才的流失问题日益严重，再加上本土企业与纯粹外资或合资企业的经营观念与合作模式均有不同。该如何留住高级人才？(如 MBA、干股、分红等模式)

(6) 人力资源成本与企业效益的矛盾关系是什么？

(7) 是否有对员工职业生涯设计中的某些特别关键点的指导与考评方案，即特别关键点有哪些，如何指导？

(8) 作为一个经营多种产业的集团公司，人力资源部(人员配备)如何设置？其部门领导应具备怎样的基本素质？

(9) 西方国家家族式公司的演变过程是怎样的？其人才是如何选配的？

(10) 在一个交通十分不便、业余生活很单调的地方，作为企业怎样才能留住人才？

(11) 怎样才能找到一个高级管理人才？(总经理或者是生产厂长等职务)

(12) 如何解决副总经理、总经理这种高层人才短缺的问题？

(13) 目前社会上普遍反映大学生毕业后找工作难，可是一旦被企业录用后，又在企业待不长，是企业的原因还是大学生自身的原因？请帮助分析如何留住大学生。

(14) 如何找到薪酬与劳动生产率(效率)的平衡点与关系？例如，企业 2005 年人均产出 20 万元，2008 年人均产出 40 万元，是否薪酬也应该涨 100%？

(15) 从世界范围来说，每产出 100 元的产值，合理的人力资源费用应该是多少？

(16) 怎样培养员工的企业团队精神？或者说该如何引导？

(17) 企业敬业精神与职业道德培养？

(18) 对人力职业管理，付出与回报，用这样的手段管理能否得到平衡？

(19) 如何使人才保持工作热情并具有相对的稳定性？

1.4 实战能力训练：测试——你是否具有人力资源管理潜能

请你如实回答下列 60 道题，假设题目中的内容是一般情况下，或是大多数情况下发生的，请只用“是”或“否”来回答。

1．买东西喜欢讨价还价吗？

2．曾在某些集会中担任过主持人吗？

3．在就餐或买东西时是否曾指责过服务员服务不佳？

4．曾经率先发动组织集会或团体活动吗？

5．曾使沉闷的场合变得生气勃勃吗？

6．在大众面前讲话感到困难吗？

7．与陌生人说话感到困难吗？

8．第一次做某件事时会觉得很紧张吗？

9．常常因犹豫不决而错失良机吗？



10．参加集会时常常告诫自己不要出头露面吗？
11．热衷于有创造性工作时，即使没有朋友的支持也能独立进行吗？
12．让你在跳舞和演戏中选择，你会更喜欢选择跳舞吗？
13．是否觉得与他人共同负责，还不如个人负责？
14．受到打击时，宁愿自己个人承受吗？
15．做事时更喜欢一个人去完成吗？
16．写信时需要再重新誊写吗？
17．和多数人相比，一个人独处更愉快吗？
18．虽是正当的事但遭到嘲笑会觉得没趣吗？
19．遇到令人烦恼的事物，希望有他人在你身边吗？
20．更喜欢运动而不太喜欢看书吗？
21．很少注意他人的脸色吗？
22．你已购买的东西事后常会去退换吗？
23．是否很少担心将来的事？
24．你充满自信吗？
25．做没有兴趣的工作时，不需要别人鼓励吗？
26．事事都有决断力吗？
27．被人嘲笑时，自己也笑得出来吗？
28．虽然受到他人反对，还会坚持己见吗？
29．发生了意外事件时，你会立即行动出力协助吗？
30．你非常喜欢与众人交往吗？
31．有过羞愧到无地自容的经历吗？
32．是否经常在积蓄财产？
33．经常反思自己的过错吗？
34．因为迷惑常常变更正在进行的事情吗？
35．与上司相处会觉得拘束吗？
36．事情受到挫折会很快泄气吗？
37．你是一个十分敏感的人吗？
38．工作时有旁观者会觉得不安吗？
39．在开会时常会言不达意、言不由衷或有言不发吗？
40．会因为小事受挫而意志消沉吗？
41．大家聚集一堂你会感到快乐吗？
42．你讲话时别人会用心听吗？
43．你愿意承认自己的错误吗？
44．朋友们会征求你的意见吗？
45．是否常常不能原谅他人的过错？
46．常常设法提起他人感兴趣的话题吗？

47．对大部分事情，可以按自己的想法表达出来吗？
48．大家讨论问题时，会站在团体的立场上，听取各人的意见吗？
49．在决策家庭事务或工作问题之前，是否会先设法了解大家的意见？
50．你认为所谓意见主要是由经验造成的吗？
51．假若你改变了观点，旁人会认为你是弱者吗？
52．受到别人批评时，你会感到不自在吗？
53．与他人交谈时，你会不注意对方说话吗？
54．他人不同意你的意见，你会不高兴吗？
55．你是否限制交朋友的圈子？
56．寄出信后常会后悔吗？
57．常常说一些不便让相关人知道的话吗？
58．对一些需要对质的问题不希望当面回答，怕别人指责你的错误吗？
59．在商量时，常常与人争论，或发出命令式口气吗？
60．你能承认你的辩论对手也有道理吗？

【参考答案】

1．第1～5、11～15、21～30、41～50题，各题答“是”者得2分，答“否”者得0分。
2．第6～10、16～20、31～40、51～60题，各题答“否”者得2分，答“是”者得0分。
3．各题未答者均得1分。

满分120分，最低0分。反映了管理潜能。100分以上：较优；90～99分：良好；80～89分：一般；70～79分：较差；69分以下：缺乏。

第1～10题：满分20分。反映了指挥他人的能力。15分以上：较强；11～14分：一般；10分以下：较差。

第11～20题：满分20分。反映了独立性。15分以上：较强；11～14分：一般；10分以下：较差。

第21～40题：满分40分。反映了性格内向或外向。30分以上：外向；21～29分：中性倾向；20分以下：内向。

第41～60题：满分40分。反映了社会性反应。34分以上：极强；30～33分：较强；26～29分：一般；22～25分：较弱；21分以下：极弱。

项目二　人力资源规划





知识学习目标

(1) 掌握人力资源规划的含义、内容及流程;
(2) 掌握人力资源规划需求预测、供给预测及常用的预测方法;
(3) 掌握人力资源规划撰写的要点与步骤。



能力实训目标

(1) 具有预测人力资源需求与供给的能力;
(2) 能根据企业实际，使人力资源供给和需求平衡;
(3) 初步具有制定人力资源规划的能力。



2.1　案 例 导 入

五金制品公司的人力资源规划

冯如生刚调到五金制品公司的人力资源部当助理，就接到了一项紧迫的任务，要求他在10天内提交一份本公司5年的人力资源规划。虽然冯如生从事人力资源管理工作已经多年，但面对桌上那一大堆文件、报表，不免一筹莫展。经过几天的整理和苦思，他觉得要编制好这个规划，必须考虑下列各项关键因素。

首先是本公司现状。公司目前共有生产与维修工人825人，行政和文秘性白领职员143人，基层与中层管理干部79人，工作技术人员38人，销售员23人。其次，据统计，近5年来职工的平均离职率为4%，预计不会有什么改变。不过，不同类别的职工的离职率并不一样，生产工人离职率高达8%，而技术人员和管理干部则只有3%。最后，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增10%～15%，工程技术人员要增5%～6%，中、基层干部不增也不减，而负责生产与维修的蓝领工人要增加5%。

同时，有一点特殊情况需要考虑：最近本地政府颁布了一项政策，要求当地企业招收新职工时，要优先照顾妇女和下岗职工。本公司一直未曾有意排斥女性或下岗职工，只要他们应聘，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予以特殊照顾。如今的事实却是，销

售员除一人是女性外其余全是男性；中、基层管理干部除两人是女性外，其余也都是男性；工程师里只有三个是女性；蓝领工人中约有 11%女性或下岗职工，而且都集中在最底层的劳动岗位上。

冯如生还有 5 天就得交出计划，其中包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数，以及如何贯彻市政府关于照顾女性与下岗人员政策的计划。此外，五金制品公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额 5 年内会翻一番，冯如生还得提出一项应变计划以备应付这类快速增长。

（资料来源：http://www.233.com/hr/anli/20120508/112908560.html.）

讨论：

1. 冯如生在编制人力资源规划时要考虑哪些情况和因素？
2. 冯如生该制订一项什么样的招工方案？

2.2 实务知识

2.2.1 人力资源规划的含义、内容及流程

1. 人力资源规划的含义

人力资源规划(Human Resource Planning，简称 HRP)就是组织根据环境变化，依据自己的发展经营目标，科学地预测、分析自己的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策、措施和实施方案，以确保组织在需要的时候和需要的岗位上获得各种需要的人才(包括数量、质量、结构三个方面)，并使组织目标和个体目标得以同时实现。另外，人力资源规划有广义和狭义之分。

广义的人力资源规划可以叫作人力资源开发战略或总目标，是指根据组织的发展战略、组织内外环境的变化，预测未来组织的发展对人才的需求，制定相应的供求平衡政策，它包括战略思想、战略目标、战略步骤、战略措施等内容。

狭义的人力资源规划是指保证组织目标实现的各项具体的人力资源规划，如人力资源的晋升规划、补充规划、培养开发规划、配备规划、薪酬激励规划、员工职业生涯规划等。可以从以下四个方面理解这二者之间的关系。

(1) 二者是统一的。具体表现在：其一，二者的目标一致，无论是人力资源开发战略还是人力资源的各项具体计划，都是围绕组织的发展对人力资源的需求，为了确保组织目标的实现而制订的；其二，二者并不是两个计划或两项内容，而是一个规划的不同方面。

(2) 二者又是有差异的。人力资源开发战略是总目标、总的指导思想，是为解决组织的发展对人力资源的根本需求，它不是具体的人力资源计划；各项具体的人力资源计划则是战略的展开，是战略的实施，是缓解的步骤，它必须在战略的指导下进行。这一点要求组织的人力资源部门工作者在进行各项人力资源管理工作时，必须紧紧围绕组织的人力资源开发战略，任何一项工作都不能背离组织的人力资源开发战略。组织的各项人力资源管理工作，都应该在制定人力资源规划的时候把这二者有机地结合在一起。

(3) 人力资源规划应在时间上具有规定性。人力资源规划有短期、中期、长期之分。一般认为，1～5 年的人力资源规划是短期的，5～10 年为中期，10 年以上为长期人力资源规划。一般来说，一个完整的人力资源规划应该包括短期、中期和长期。人力资源规划是由组织的



发展目标决定的，而组织的发展目标受诸多因素的制约，有些组织的目标是比较确定的，有些则是不确定的。因此，对于目标不确定的组织来说，适合制定短期人力资源规划；而对于发展目标比较确定的组织来说，人力资源规划应当是一个完整的，既包括短期又包括中长期的人力资源规划。

(4) 人力资源规划的制定过程是非常复杂的。它是一个集内外信息分析、供求预测及制定规划、政策，根据实施的具体情况不断调整反馈的动态的综合过程。

2. 人力资源规划的内容

人力资源规划划分为两个层次，即人力资源总体规划和人力资源业务规划。

1) 人力资源总体规划

人力资源总体规划是指依据企业发展确定的规划期内人力资源的总目标、总政策、实施步骤及总预算的安排。

2) 人力资源业务规划

人力资源业务规划是指总体规划的具体实施和人力资源管理具体业务的部署，包括职位编制计划、人员补充计划、减员计划、人员流动计划、人员晋升计划、人员培训开发计划、薪酬激励规划、员工职业生涯规划等。

(1) 职位编制计划。

职位编制计划是根据企业发展的需要，制订企业经营活动需要设立什么职位，设立多少个职位，每个职位需要多少个人，每个职位又需要怎样的条件的计划。

职位编制计划在人力资源各项业务计划中处于基础地位，职位编制计划的制订直接影响人员补充计划、人员晋升计划、人员培训开发计划的制订。通过职位编制计划，可以保证事得其人、人尽其才、人事相宜、使人力资源管理活动更加科学有效。

(2) 人员补充计划。

人员补充计划是企业根据组织运动的实际情况，对企业中长期内可能产生的空缺职位加以弥补的计划，旨在促进人力资源数量、质量和结构的改善，是企业吸收员工的依据。

通用电气公司前总裁韦尔奇说：“我们把赌注押在我们的选人工作上。”为此，韦尔奇总裁总是亲自接见申请担当公司 500 个高级职务的候选人。韦尔奇自 1981 年上任，就着手在各个事业部安插事业开发型人才，几乎所有的事业部开发经理都是设法从外部“挖过来”的，大多数来自咨询公司的投资银行，几年后他们很快成为收购各企业或各事业部门的骨干。

(3) 减员计划。

一些可以预见的因素造成的减员，如采用新的生产设备、进行技术创新或管理创新而市场没有扩大、产品滞销等因素都会减少人力资源需求；转产、提高产品档次等因素可能使企业对人力资源需求进行结构性调整；新招聘一些适应新技术要求的员工而置换出不适应新技术生产要求的员工；其他如职工将到退休年龄等因素，都需要人力资源管理部门制订减员计划。近年来市场竞争加剧、产品更新加快，使减员成为提高企业竞争力的一个重要手段。

(4) 人员流动计划。

人员流动计划是指有计划地安排人员流动，以实现企业内部人员的最佳配置。人员流动有多方面的作用，主要体现在以下几个方面。

① 当企业要求某种职务的人员同时具备其他职务的经验和知识时，就应使之有计划地流动，以培养高素质的复合型人才。

② 当上层职位较少而等待提升的人较多时，通过配备计划进行人员的水平流动，可以减少他们的不满，以平和的心态等待上层职位空缺的产生。

③ 当企业人员过剩时，通过配备计划可以改变工作分配方式，对企业中不同职位的工作量进行调整，解决工作负荷不均的问题。

④ 定期地安排员工在不同类型的工作岗位上工作，能提高员工的工作效率。

⑤ 人员晋升计划。

人员晋升计划是指企业根据需要和人员分布状况，制定员工的提升方案。对于企业来说，要尽量使人和事达到最大程度的匹配。这对于调动员工的积极性和提高人力资源利用率是非常必要的。晋升不仅能使员工个人目标得以实现，而且意味着工作责任和挑战的增加，使员工在追求个人利益的同时，企业组织也获得更大利益。

人员晋升计划一般用晋升条件、晋升比率、晋升时间等指标表示。例如，某企业某一级别的晋升条件见表2-1。

表2-1 某企业某一级别的晋升条件

某级别的年资/年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
晋升的百分比/%	0	0	25	40	60	65	0	0	0	0

此计划表明，某级别向上一级别晋升的最低年资为3年，第3年的晋升率为25%，第4年为40%，第5年为60%，第6年为65%，其他年资很难有晋升机会。


案例 2-1

设计技术级别，留住人才

大多数不断发展的企业都会遇到一个典型的问题，就是怎样把人才留在技术岗位上，以便充分利用他们积累的专业知识和公司已付出的投资。

微软公司在它的发展过程中成功地解决了这一问题，其最主要的办法就是在技术部门设立了技术升迁途径。设立技术升迁途径的办法对于留住熟练技术人员，承认他们的成绩并给予他们相当于管理者可以得到的报酬是很重要的。

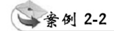
在微软公司，职能部门里典型的晋升途径是从新雇员变成指导教师、组长，再成为整个产品单位里某个功能领域的经理。在这些经理之上就是产品单位的高级职位，这包括职能领域的主管或者在Office产品单位中的某些职位，全心全意负责Excel和Word等产品组并且构造用于Office应用软件的共同特性。

微软公司除让员工在部门内部升迁以产生激励作用之外，还在不同的职能部门之间建立起某种可比性。它通过在每个专业里设立技术级别来达到这个目的。这种级别用数字表示，按照不同职能部门，起始点是大学毕业生的9级或10级，一直到13～15级。这些级别既能反映员工在公司的表现和基本技能，也反映了经验阅历。这种制度能帮助经理们招收开发人员，建立与之匹配的工资方案。



(6) 人员培训开发计划。

人员培训开发计划是企业通过对员工的培训，有计划地引导员工的技能与企业发展相适应。人力资源是一种可再生性资源，企业通过有计划、有步骤地对现有人员进行分门别类的培训，能开发现有人力资源的潜力，培训出企业发展所需要的合格人才和新人才。企业员工培训开发计划的任务就是要设计出现有人员的培训、生理心理保健方案，包括接受培训的人员、培训目标、培训内容、培训方式、培训费用等项目的设计和预算。培训开发设计的目的是通过内部的努力为企业发展准备所需人才，更好地使人与工作相适应。



案例 2-2

跨国公司的培训活动

著名的IBM公司为本企业5 000多名有发展前途的员工分别制定了培训方案，投入了巨额资金，根据企业不同时期可能产生的职务需求，对这些人员有目的、分阶段地加以培训，这样当职位出现空缺时，人员培训已经完成，对公司的发展也起了极大的推动作用。

培训计划与企业的晋升计划、配备计划及个人职业计划密切相关。这些计划之间的互动，使培训的目的性更强，能够调动员工参加培训的积极性，提高培训的效果。

为了培养企业的管理人才，发挥他们的管理技能，使管理人员能适应不断变化的环境和胜任工作，世界著名的跨国公司大多设立了专门的培训机构，为他们提供教育和培训。近几年来，教育的内容和规模都有扩大的趋势，开设的课程既有专门发展个人能力和增加知识面的内容，也有提高相互沟通和共同工作的人际技巧的内容，还有企业组织文化及国际经营方面的内容。

著名的跨国公司十分重视在东道国的子公司或分支机构开展培训工作。例如，一些跨国公司来华投资后纷纷兴办培训中心和管理学院，如爱立信、西门子、摩托罗拉等企业，均投资几百万美元在中国建立管理学院或与一些知名院校合作，致力于管理培训工作。

(7) 薪酬激励规划。

薪酬激励规划是企业人力资源管理的一项重要内容。对于企业来说，薪酬激励规划一方面是为了确保企业人工成本与企业经营状况保持相当的比例关系，另一方面是为了充分发挥薪酬的激励作用。薪酬总额取决于企业组织内员工不同的分布状况和工作绩效。企业通过薪酬激励规划，可以在预测企业发展的基础上，对未来的薪酬总额进行测算和推测，并确定未来时期内的政策，如激励方式选择、激励倾斜的重点等内容，以充分调动员工的积极性。

(8) 员工职业生涯规划。

员工职业生涯规划是指企业对员工的职业发展作出系统的安排。员工职业生涯规划既是员工个人的发展规划，也是企业人力资源规划的有机组成部分。企业通过员工职业生涯规划，能够把员工个人的职业发展和组织需要结合起来。特别是对于有发展前途的员工，企业要设法将其保留下来，使其成为企业宝贵的资源。为了防止这部分人员流失，就必须有计划地使他们在工作中得到成长和发展。企业组织如果不能满足个人发展的需求，就会导致人员的流失。

案例 2-3

雀巢公司的人才策略

雀巢公司(以下简称雀巢)中国人力资源及培训部总监陈云雀表示，雀巢的员工是“公司最重要的资产，是体现雀巢精神的灵魂和载体，是企业最为宝贵的财富”。因此，如何留住优秀的本土人才，让他们尽可能长时间地为雀巢服务，已成为雀巢中国人力资源部和公司高层的首要课题之一。

区别于许多成长型的公司，陈云雀表示，薪酬只是雀巢留住员工的策略之一，并不是最主要的策略。雀巢把自己定位为提供报酬水平高于相关标杆平均值的雇主，为实现这一目标，雀巢倾向于提供总体上有竞争力和吸引力的报酬结构。陈云雀坦言，雀巢作为一家食品饮料公司，其薪酬还是无法与三大会计师事务所及新兴 IT 互联网企业等相竞争，雀巢要留住自己的优秀员工，主要还是靠公司优秀的企业文化及对员工的全面发展措施。

雀巢公司推崇扁平化的公司管理结构，管理层级别较少而控制范围较大。在经理人责任和等级清晰的前提下，雀巢鼓励不同级别和平级间的沟通。雀巢青岛工厂总经理陆明就深有感触地说：“在公司内部，上下级之间为工作产生争论的情况经常存在；而与其他一些企业不同的是，在雀巢，并不会因为你是总经理，就能决定一切事情，所有决定的作出都必须经过沟通的环节。”

与这种沟通机制相对应，雀巢还刻意营造出一种家庭化的工作氛围。现任雀巢烹调品业务单元财务总监的王欣对此深有感受。1998 年，王欣从北京大学毕业后就以管理实习生的身份加入雀巢公司，刚开始 3 年在北京做管理会计，然后到雀巢位于广东东莞的工厂做了 2 年会计。2003 年，王欣被调回北京做内部审计，然后做管理会计的经理，这期间还去内蒙古工作了一段时间。2008 年 5 月，她开始担任雀巢中国烹调品业务单元的财务总监。“十多年时间，我在不同的地方和部门工作，经历了不同的生活和工作环境，但一直都是在雀巢这个组织内部。雀巢给了我一个大家庭的感觉，不管走到哪里，我都是这个家庭的一分子。”王欣说。

而在员工发展方面，雀巢基本的管理原则是发动各级员工积极参与公司事务，让正确的人在正确的时候在正确的岗位上工作。为了实现这一点，雀巢会为所有员工定期做职业发展规划。“雀巢是结果导向的公司，但人力资源部在关注员工工作结果的同时关注员工是如何完成工作的，要求员工对其自身优势和劣势进行分析并给予其反馈与辅导。”陈云雀说。

对于相当一部分有发展愿望和发展潜力的员工来说，进入公司管理层是激励他们继续留在公司的最好手段，雀巢也不例外。陈云雀表示，雀巢在大中华区一直致力于发展本土管理人才。

为了更有效地培养中国本土的管理团队，雀巢从 2000 年起启动了“雀巢中国管理发展培训项目”。每年，公司会选择一些合格的候选人参加此培训计划，向他们传授雀巢业务的基本原则和业务最佳实践。参加该项目合格候选人的选择标准是基于公司的首要任务及个人发展的潜力、表现和态度。这些候选人将在长达 18～24 个月内接受十个模块（每个模块时长 3 天）的高强度培训，以帮助他们掌握承担更高级的管理职责时所必须具备的技能、知识、理



解力及培养他们的领导才能。陈云雀表示：“这一培训计划可以拓展候选人对公司业务范围的远见，更好地理解我们的业务及组织内部的各种功能。我们的最终目标是，为雀巢在中国的美好未来培养出有能力的管理者与领导者。”

3. 人力资源规划的流程

人力资源规划工作一般按以下步骤进行，如图 2.1 所示。

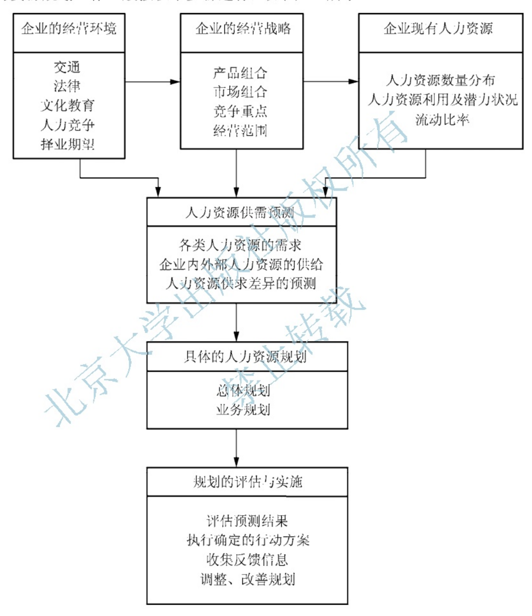


图 2.1 人力资源规划的流程

1) 分析与研究组织的经营战略

确定组织经营战略对人力资源的要求及其变化趋势，这是人力资源规划的依据所在。不同的产品组合、不同的生产技术、不同的生产规模及不同的市场等，对所需的人员必然会有不同的要求，这种要求既有数量方面的，也有质量方面的，还有结构方面的。

2) 研究组织的经营环境及其变化

组织的经营战略是在一定的经营环境中实施的，而经营环境对组织经营战略的实施有着

重大的影响。人力资源规划就是要根据经营环境的变化，对组织的人力资源进行预先的统筹安排，以确保组织经营战略的有效实施。经营环境的变化不但影响了组织中人力资源的需求，而且诸如人口、交通、文化教育、法律、人才竞争、择业期望等则构成外部人力资源供给的众多制约因素。

3) 摸清组织现有的人力资源状况

组织现有的人力资源是进行人力资源规划的基础，组织战略目标的实现首先要立足于开发现有的人力资源。因此，必须对组织现有的人力资源状况有一个全面的了解和充分的认识。利用一定的方法，对组织的人力资源的数量、质量、分布、利用状况等进行认真的统计分析是组织进行人力资源规划的一项基础性工作。

4) 对组织的人力资源需求与供给进行预测

这是组织进行人力资源规划的关键性工作，科学合理的预测是人力资源规划有效性的必要保证。规划就是对未来的人力资源工作进行预先的统筹安排，因而必须要对计划内人力资源的余缺状况有充分的了解。

5) 制定人力资源开发与管理的总体规划和各专项业务规划

这是人力资源规划中比较具体细致的工作，也是整个人力资源规划工作成果的表现阶段。它要求在对组织战略、经营环境和组织人力资源现状分析研究的基础上，根据对组织规划期内的供需预测，提出组织人力资源管理方面的各项具体要求、目标、措施及步骤等，以便有关部门能照此执行。

6) 对人力资源计划的执行过程进行监督、分析与评价

一方面采取各种措施保证计划的实现；另一方面也可找出计划的不足，进行适当的调整，以保证组织总体目标的实现。

2.2.2 人力资源预测

1. 人力资源需求的预测

人力资源需求的预测就是指对企业未来某一特定时期内所需要的人力资源的数量、质量及结构进行估计。这里所指的需求是完全需求，是在不考虑企业现有人力资源状况和变动情况下的需求，至于净需求，要和预测的供给进行比较后才能够得到。例如，企业现有 100 人，明年有 10 人退休，如果没有其他因素的变动，那么明年的人力资源需求仍然为 100 人，但是内部的人力资源供给却只有 90 人，两者比较后的净需求为 10 人。

1) 人力资源需求的分析

对人力资源的需求进行预测，不同的人可能有不同的思路，为了便于理解，这里我们是按照对职位进行分析的思路来预测人力资源需求的。企业对人力资源的需求直接与企业内部的职位联系在一起，企业设置有多少职位，它就需要有多少的人员；企业设置有什么样的职位，它就需要有什么样的人员。因此，只要能够预测出企业内部职位的变动，相应地就可以预测出企业对人力资源资源的需求，当然这种预测既要有数量上的也要有结构上的。预测职位变动时通常需要考虑以下几个因素。

(1) 企业的发展战略和经营规划。这直接决定着企业未来的职位设置情况。例如，当企业决定实行扩张战略时，企业未来设置的职位肯定就要增加；当企业调整经营领域时，未来企



业的职位结构就会发生相应的变化。

(2) 产品和服务的需求。按照经济学的观点，企业对人力资源的需求是一种派生需求，它源自顾客对企业产品和服务的需求，这两种需求之间是一种正相关的关系，当产品和服务的需求增加时，企业设置的职位相应也会增加；反之，企业设置的职位就会减少。产品和服务需求数量的变化，直接体现在企业经营规模的变化上。

(3) 职位的工作量。如果职位的工作量不饱满，就要合并相关的职位，职位数量就要减少；相反，如果职位的工作量超负荷，就要增设相应的职位，职位数量就要增加。衡量职位的工作量是否合理，主要借助工作分析来进行。

(4) 生产效率的变化。在其他条件不变的情况下，生产效率的变化会引起职位数量的反向变化，生产效率提高，同一职位承担的工作量增加，职位的设置就会减少；生产效率降低，职位的设置就要增加。而引起生产效率变化的原因有很多，如生产技术的改变、工作方式的调整、对员工进行的培训、薪酬水平的提高及员工能力和态度的变化等。

需要强调的是，上述每一项分析都是在假定其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，员工的生产效率提高，即使产品和服务的需求增加，职位的设置可能也不会增加，因为这两种相反的作用相互抵消了影响。

通过以上分析，可以得出未来企业职位设置的变化值，将它和现有的职位进行比较就能计算出未来一定时期内企业的职位设置情况，从而就可以预测出人力资源的需求。

2) 人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的方法一般可分为两大类：主观判断法与定量分析预测法。

(1) 主观判断法。这是一种较为简单、常用的方法。此方法是由有经验的专家或管理人员进行直觉判断预测，其精度取决于预测者的个人经验和判断力。主观判断法又包括经验推断法和团体预测法两种。

① 经验推断法。经验推断法是指先推断企业产品或服务的需求，然后就产品或服务的特性、所需技术、行政支援等，将需求转化为工作量预算，再按数量比率转为人力需求。经验推断法较适用于短期预测，长期预测因为较复杂，较宜采用定量分析预测法。

② 团体预测法。团体预测法是集结多数专家和管理者的推断而作出的规划，主要方式有德尔菲法和名义团体法。

a. 德尔菲法。德尔菲法是有指步骤地使用专家的意见去解决问题。首先，企业必须设定预测的问题，并将之细分为不同的组成部分。其次，从有关方面搜集相关的资料和不同的分析角度，然后通过中间人整合所有参与专家的意见。中间人将背景资料和问题以问卷形式个别传递给参与的专家，再将专家所作出的预测整理后，分别传递给参与的专家，让他们重新作出预测，如此反复数次，直至专家的意见渐趋一致而得出结论。这种方式的特点是故意将专家分开以扩大预测的幅度。

b. 名义团体法。名义团体法是指让专家在一起讨论，让他们先进行脑力激荡以便将所有意见列出，再逐一分析这些意见，并排列出意见的实际性和优先次序。

团体预测法的好处是能集思广益，又因为管理者参与分析和决策的程度较高，对决策的投入感和承担也会较强。只是这两种方式的团体预测法都很费时和昂贵，企业应考虑其实际需要和能力而决定是否需要采取这种方法。

(2) 定量分析预测法。定量分析预测法是利用数学和统计学的方法进行分析预测，常用的较为简便的方法有以下几种。

① 总体预测法。这个模式同时计算了内在和外在因素的影响，其公式如下：

$$E_N=\frac{(L_{agg}+G)\frac{1}{X}}{Y}$$

式中 E_N——N年后预测劳动力的数值；

L——目前企业活动的总值；

G——企业活动在N年后的成长总值；

X——N年后劳动生产力的增加比率(假如增加5%，则X=1.05)；

Y——目前企业活动对人力资源的转换总值；

agg——代表总体的数字。

这种方法假定企业的经营活动和雇用人数呈正比例的关系，类似的方法有各种生产功能模式，这些模式均以生产量为预测的主要变量。

② 工作负荷法。即按照历史数据，先算出对某一特定的工作每单位的每人的工作负荷，再根据未来的生产量目标计算出所完成的总工作量，然后根据前一标准折算出所需的人力资源数。

例如，某工厂新设一车间，其中有四类工作。现拟预测未来3年操作所需的最低人力数。

第一步：根据现有资料得知这四类工作所需的标准任务时间分别为0.5小时/件、2.0小时/件、1.5小时/件、1.0小时/件。

第二步：估计未来3年每一类工作的工作量，即产量，见表2-2。

表2-2 某新设车间的工作量估计　　单位：件

时间 效率/(小时/件)	第1年	第2年	第3年
0.5	12 000	12 000	10 000
2.0	95 000	100 000	120 000
1.5	29 000	34 000	38 000
1.0	8 000	6 000	5 000

第三步：折算为所需工作时数，见表2-3。

表2-3 某车间的工作时数估计　　单位：小时

时间 效率(小时/件)	第1年	第2年	第3年
0.5	6 000	6 000	5 000
2.0	190 000	200 000	240 000
1.5	43 500	51 000	57 000
1.0	8 000	6 000	5 000
总计	247 500	263 000	307 000

第四步：根据实际的每人每年可工作时数，折算所需人力。假设每人每年工作小时数



为 1 800 小时，根据表 2-3 的数据可知，未来 3 年所需的人力数分别为 138 人、147 人和 171 人。

2. 人力资源供给的预测

人力资源供给的预测就是指对在未来某一特定时期内能够提供给企业的人力资源的数量、质量及结构进行估计。由于超出企业获取能力的供给对企业来说是没有任何意义的，因此在预测供给时必须要对有效的人力资源供给进行预测。一般来说，人力资源的供给包括内部供给和外部供给两个来源，内部供给是指由内部劳动力市场提供的人力资源；外部供给则是指由外部劳动力市场提供的人力资源。

1) 人力资源供给的分析

如果说对人力资源需求的分析更多的是以“事”为中心而展开的，那么对人力资源供给的分析就要以“人”为中心来进行。由于人力资源的供给有两个来源，因此对供给的分析也要从这两个方面入手。相比内部供给来说，企业对外部人力资源供给的可控性比较差，因此人力资源供给的预测主要侧重于内部的供给。

(1) 外部供给的分析。由于外部供给在大多数情况下并不能被企业所直接掌握和控制，因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断，从而对外部供给的有效性和变化趋势作出预测。

一般来说，影响外部供给的因素主要有外部劳动力市场的状况、人们的就业意识、企业的吸引力等。当外部劳动力市场紧张时，外部供给的数量就会减少；而当外部劳动力市场宽松时，供给的数量就会增多。人们的就业意识也会影响外部的供给，如果企业不属于人们择业时的首选行业，那么外部供给量自然就比较少，反之就比较多。另外，企业的吸引力也会影响外部的供给，当企业对人们的吸引力比较强，人们都会愿意到这里工作，供给量也就会比较多；相反，如果企业不具有吸引力，人们都不愿意到这里工作，那么供给量就会减少。在分析企业的吸引力时，不仅要看绝对的水平，还要看相对的水平，也就是与竞争对手相比的吸引力如何，这对于吸引专业性较强的人力资源来说更有意义。

(2) 内部供给的分析。由于人力资源的内部供给来自企业内部，因此企业在预测期内所拥有的人力资源就形成了内部供给的全部来源，所以内部供给的分析主要是对现有人力资源的存量及其在未来的变化情况作出判断，这种分析主要有以下几种。

① 现有人力资源的分析。人力资源不同于其他资源，即使外部条件都保持不变，人力资源自身的自然变化，如退休、生育等也会影响到未来的供给，因此在预测未来人力资源的供给时，需要对现有的人力资源状况作出分析。例如，企业现有 58 岁的男性员工 30 人，那么即使没有其他因素的影响，由于这些人两年后要退休，因此后年企业内部的人力资源供给就会减少 30 人。一般来说，现有人力资源的分析主要是对年龄结构作出分析，因为人力资源自身的变化大多与年龄有关，此外还要对员工的性别、身体状况等进行分析。

② 人员流动的分析。在进行人员流动分析时，假定人员的质量不发生变化，人员的流动主要包括以下两种。

一是人员由企业流出。由企业流出的人员数量就形成了内部人力资源供给减少的数量，造成人员流出的原因有很多，如辞职、辞退等。

二是人员在企业内部的流动。对这种流动的分析应针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行，虽然这种流动对于整个企业来说并没有影响到人力资源的供给，但是对内部的供

给结构却造成了影响。同实际流动的分析一样，分析可能的流动时也要针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行。分析员工可能的流动性，主要的依据是绩效考核，即对员工工作业绩、工作能力的评价结果。

③ 人员质量的分析。进行人员质量分析时，假定人员没有发生流动，人员质量的变化会影响到内部的供给，质量的变动主要表现为生产效率的变化。当其他条件不变时，生产效率提高，内部的人力资源供给会相应增加；相反，内部的供给就会减少。影响人员质量的因素有很多，如工资的增加、技能的培训等。对人员质量的分析不仅要分析显性的，而且还要分析隐性的。例如，加班加点的，虽然员工实际的生产效率没有发生变化，但是由于工作时间延长了，相应地每个人完成的工作量就增多了，这同样增加了内部的供给，类似的还有工作分享、缩短工作时间等。

同需求的分析一样，上述每一项的分析都是在假定其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，即使发生了人员的流出，但是如果员工的生产效率提高，而且提高的比率正好可以等于人员流出所造成的工作量的增加，那么人力资源的内部供给就保持不变。

通过上述分析可以得出企业未来人力资源内部供给的变化值，将它和现有的人力资源进行比较就能计算出未来一定时期内企业内部所能提供的人力资源，从而就可以预测出人力资源的内部供给。

2) 人力资源供给预测的方法

人力资源供给预测的方法主要是针对内部供给预测而言的，预测的方法也有很多，这里只选取几种有代表性的方法进行简单的介绍。

(1) 技能清单法。技能清单是一个反映员工工作能力特征的列表，这些特征包括员工的培训背景、工作经历、持有的资格证书及工作能力的评价等内容。技能清单是对员工竞争力的一个反映，可以用来帮助预测潜在的人力资源供给。人力资源规划的目的不仅是要保证为企业的空缺岗位提供相当数量的员工，而且要保证这些员工的质量，因此就有必要建立员工能力的记录。技能清单主要服务于晋升人选的确定、职位调动的决策、对特殊项目的工作分配、培训及职业生涯规划等。技能清单可以包括所有的员工，也可以只包括部分员工。

(2) 人员替代法。这种方法是对企业现有人员的状况作出评价，然后对他们晋升或者调动的可能性作出判断，以此来预测企业潜在的内部供给，这样当某一职位出现空缺时，就可以及时地进行补充。一般用一张人员替代图来预测组织内的人力资源供给，如图 2.2 所示。

框内名字代表可能接替职位的人员，字母和数字含义如下：

A 表示可以晋升；B 表示需要培训；C 表示不适合该职位。

1 表示优越；2 表示良好；3 表示普通；4 表示欠佳。

在图 2.2 中，人员替代法将每个工作职位均视为潜在的工作空缺，而该职位下的每一个员工均是潜在的供给者。人员替代法以员工的绩效为预测的依据，当某位员工的绩效过低时，组织将采取辞退调离的方法；而当员工的绩效很高时，他将被提升替代其上级的工作。这两种情况均会产生职位空缺，其工作则由下属替代。通过人员替代图可以清楚地了解到组织内人力资源的供给与需求情况，为人力资源规划提供了依据。



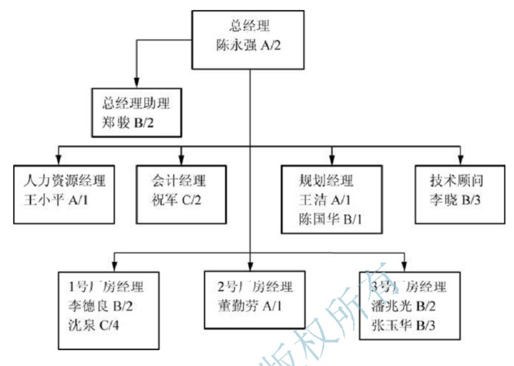


图 2.2　某个部门的人员替代图

(3) 人力资源“水池”模型。人力资源“水池”模型是在预测企业内部人员流动的基础上来预测人力资源的内部供应，它与人员替代法有些类似，不同的是人员替代法是从员工出发来进行分析，而且预测的是一种潜在的供给；“水池”模型则是从职位出发进行分析，预测的是未来某一时间现实的供给。这种方法一般要针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行，由于它要在现有人员的基础上通过计算流入量来预测未来的供给，这就好比计算一个水池未来的蓄水量，因此称为“水池”模型。

(4) 马尔科夫模型。马尔科夫模型是用来预测等时间间隔点(一般为 1 年)上各类人员分布状况的一种动态预测方法。这也是从统计学中借鉴过来的一种定量预测方法。它的基本思想是找出过去人力资源流动的比例，依此来预测未来人力资源供给的情况。

3. 人力资源供需的平衡

人力资源规划的最终目的是要实现企业人力资源供给和需求的平衡，因此在预测出人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果来采取相应的措施。

企业人力资源供给和需求预测的比较，一般会有以下几种结果：①供给和需求在数量、质量及结构方面都基本相等；②供给和需求在总量上平衡，但是结构上不匹配；③供给大于需求；④供给小于需求。如果出现第一种情况，那就说明企业未来的人力资源供给和需求基本上是平衡的，这当然是一种比较理想的结果，但是现实中这种情况几乎是不可能的。对于企业来说，更多的会出现后面三种情况，这就要求企业针对具体的情况采取相应的措施，以实现供需的平衡。当然，即便是第一种情况，也并不是说企业就不用采取任何措施了，因为对供给和需求的预测是在一定假设条件下进行的，所以企业要保证这些假设条件能够实现。如果条件发生了变化，供给和需求可能就会出现新的不平衡。

1) 供给和需求总量平衡，结构不匹配

企业人力资源供给和需求完全平衡一般是很难发生的，即使在供需总量上达到了平衡，

往往也会在层次和结构上出现不平衡。对于结构性的人力资源供需不平衡，一般要采取下列措施实现平衡。

(1) 进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求。

(2) 对人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作。

(3) 进行人员的置换，释放那些企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

2) 供给大于需求

当预测的供给大于需求时，可以采取以下措施从供给和需求两方面来平衡供需。

(1) 企业要扩大经营规模或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求，例如，企业可以实施多种经营吸纳过剩的人力资源供给。

(2) 永久性的裁员或者辞退员工，这种方法虽然比较直接，但是由于会给社会带来不安定因素，因此往往会受到政府的限制。

(3) 鼓励员工提前退休，就是给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业。

(4) 冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给。

(5) 缩短员工的工作时间，实行工作分享或者降低员工的工资，通过这种方式也可以减少供给。

(6) 对富余员工实施培训，这相当于进行人员的储备，为将来的发展做好准备。



开除员工就是承认公司失败

日本松下电器公司前总裁松下幸之助说：“开除员工就是承认企业失败。”

开除是一件很重要的事情，它会毁了一个人。

在决定开除以前，高级主管会异常小心。他会确定所有适当的警告措施都已经做了，并且那个人也早已有过很多机会改进。他会让那个人有陈述的机会，也会使那个人的贡献能适当地表现出来。

开除带来了艰难与痛苦，并且即使没有不公平，开除也经常是没有必要的。由于开除是一种拒绝的过程，它经常会毁了一个人最后所保有的自信、尊严与骄傲。

虽然要尽力避免开除任何人，但有些员工还是要开除的。松下幸之助会开除那些偷盗、施暴和污蔑公司的人。开除那些纵有千百个机会让他改进，他却依然“故我”的人。但在大多数情况下，松下幸之助还是会寻求方法解决问题，避免开除员工：可能是予以降级，或调到另一个部门。

当公司雇用员工的时候，公司和员工就有了约定，并尽力让这约定能够受到尊重。开除对双方而言，就是这个约定的失败。

开除是公司的失败，但很不幸的，失败偶尔会发生。开除是不幸也是最后的手段。



3) 供给小于需求

当预测的供给小于需求时，同样可以从供给和需求两个角度来平衡供需，可以采取下列措施。

(1) 从外部雇用人员，包括返聘退休人员，这是最为直接的一种方法，可以雇用全职的也可以雇用兼职的。这要根据企业自身的情况来确定，如果需求是长期的，就要雇用全职的；如果是短期需求增加，就可以雇用兼职的或临时的。

(2) 提高现有员工的工作效率，这也是增加供给的一种有效方法。提高工作效率的方法有很多，如改进生产技术、增加工资、进行技能培训、调整工作方式等。

(3) 延长工作时间，让员工加班加点。

(4) 降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部调整，通过增加内部的流动来提高某些职位的供给。

(5) 可以将企业的有些业务进行外包，这其实等于减少了对人力资源的需求。


案例 2-5

通用电气公司用人之道

美国通用电气公司在管理企业过程中十分重视人的作用。他们认为，企业的成功取决于人事经理办公室。人事部门根据公司的生产、工作情况制定各种部门人员编制。在定编定员时要与各用人单位协商，方案由各集团的总经理认可后执行。

当公司缺少员工时，人事部门首先在公司内部招聘。若在内部不能招聘到合适人员，再从外部招聘。通用电气公司人事部门根据用人单位的要求，发出通知张贴在公司布告栏上或刊登在内部刊物上，说明工作性质、工资待遇及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表，介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等，还要附上原上司或他人的推荐信。人事部门在对报名者进行整理筛选后，通知本人来公司，与用人单位共同进行面谈，最后确定是否录用。受聘人如果是中级管理人员，要经人事部门经理批准。一般情况下，公司内部人员流动是不受阻碍的，也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。

如果公司内无合适人选，则从外部招聘。通用电气公司从外部招聘人员(这里仅指工程技术、业务与管理人员)主要通过以下三个途径。

(1) 从劳务市场上招聘人员。劳务市场相当于专业介绍所，掌握着失业人员的情况。通用电气公司与当地的劳务市场关系很密切，这部分人的录用标准主要是有无实际技能。程序是由本人提出申请并附推荐信，经公司面授考核，重点考核他们从事工作的经历和实绩、贡献，学历一般只作参考，但如果是名牌大学毕业生则优先予以考虑。有时可能给申请人试用机会，试用合格后再决定是否录用。

(2) 从其他公司“挖”人。这部分人主要是关键技术人员或高级管理人员。美国不像欧洲那样公司与职员之间有合同或协议的束缚，职员因各种原因，不愿继续在本公司工作的，可随时离开，只要提前一定时间通知公司即可，不受约束。各公司都利用这一点物色合适人员，设法“挖”人。但一般通过中间人联络，成功后付给其一定的报酬。对于公司的关键人物，

公司总是千方百计挽留，了解其离开的原因，尽量解决他们的问题。公司深知这种人离开本公司不仅对目前工作有损失，更重要的是很可能为本公司树立强硬的竞争对手。

(3) 招收新大学毕业生。每年约有 3.5 万名美国优秀大学生申请到通用电气公司工作，其中约有 2 000 名被通用电气公司录用。平均成绩 B 以上的学生可以领到公司的简历表和招录简章，经公司严格面授考核通过后才能录用。美国各大公司每年都去学校挑选学生，竞争十分激烈。通用电气公司每年派出 100 多人到全国各大学中挑选毕业生。

上述平衡供需的方法在实施过程中具有不同的效果，例如，靠自然减员来减少供给，过程就比较长；而裁员的方法见效就比较快。表 2-4 对这些方法的效果进行了比较。

表 2-4　供给与需求平衡各方法比较

方　　法		速　　度	可回撤程度
供给大于需求	裁员	快	高
	减薪	快	高
	降级	快	高
	工作轮换	快	中等
	工作分享	快	中等
	退休	慢	低
	自然减员	慢	低
	再培训	慢	低
供给小于需求	加班	快	高
	临时雇用	快	高
	外包	快	高
	培训后换岗	慢	高
	减少流动数量	慢	中等
	外部雇用新人	慢	低
	技术创新	慢	低

由于企业人力资源供给和需求的不平衡，不可能是单一的供给大于需求或者供给小于需求，往往会相互交织在一起，出现某些部门或某些职位的供给大于需求，而其他部门或其他职位的供给小于需求的状况。例如，关键职位的供给小于需求，但是普通职位的供给大于需求。因此企业在制定平衡供需的措施时，应当从实际出发，综合运用这些方法，使人力资源的供给和需求在数量、质量及结构上都达到平衡匹配。

2.2.3　人力资源规划撰写

1. 人力资源规划的撰写要点

1) 充分考虑内部、外部环境的变化

人力资源规划只有充分地考虑内外环境的变化，才能适应需要，真正地做到为企业发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化，或者说企业发展战略的变化及公司员工的流动变化等；外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化，企业在人力资源规划中应该对可能出现的情况作出



预测，并制定面对风险的应对策略。

2) 确保企业的人力资源保障

企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测和流出预测、人员的内部流动预测、社会人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有保证对企业的人力资源供给，才可能进行更深层次的人力资源管理与开发。

3) 使企业和员工都得到长期的利益

人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会影响企业发展目标的实现。优秀的人力资源规划一定是能够使企业的员工达到长期利益的规划，一定是能够使企业和员工共同发展的规划。

2. 人力资源规划的撰写步骤

如图 2.3 所示，人力资源规划撰写包括以下八个步骤。

1) 制订职务编写计划

根据企业发展规划，综合职务分析报告的内容，来制订职务编写计划。职务编写计划陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。职务编写计划用来描述企业未来的组织规模和模式。

2) 制订人员配置计划

根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告制订人员配置计划。人员配置计划陈述了企业每个职务的人员数量、人员的职务变动、职务人员空缺数量等。制订人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

3) 预测人员需求

根据职务制订计划和人员配置计划，使用预测方法来预测人员需求。人员需求中应陈述需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分布表。

4) 确定人员供给计划

人员供给计划是人员需求的对策性计划，主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、人员获得途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画出组织现有人力资源状况，以及未来在流动、退休、淘汰、升职及其他相关方面的发展情况。

5) 制订培训计划

为了提升企业现有员工的素质、适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。

6) 制订人力资源管理调整计划

人力资源管理调整计划中明确计划内的人力资源的调整原因、调整步骤和调整范围等，其中包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯规划、员工管理政策等。

7) 编写人力资源部费用预算

人力资源部费用预算主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算。

8) 关键任务的风险分析及对策

每个企业在人力资源管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等。这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险控制等一系列活动来防范风险的发生。

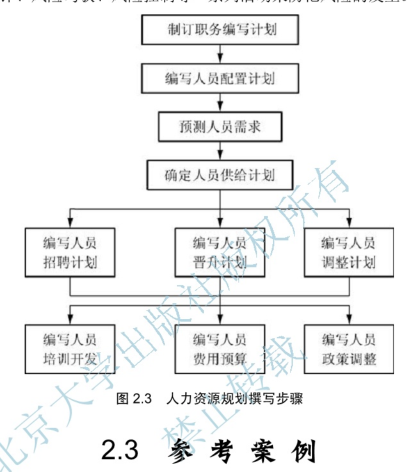


图 2.3 人力资源规划撰写步骤

2.3 参考案例

2.3.1 通联集团 2014 年度人力资源管理计划

通联集团成立于 1990 年，主要生产冰箱。由于其产品质量好、价格低廉，加上管理得好，因此通联集团的冰箱很快成为国内冰箱的主流产品。随着业务的组合，通联集团 1997 年开始走多元化经营之路，先后又开发出洗衣机、微波炉等多种新产品。

为了集团人力资源的优化组合，公司总裁和人力资源部制订了 2014 年度人力资源管理计划，以下是其主要内容。

1. 职务设置与人员配置计划

根据公司 2014 年度的发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制订了公司 2014 年的职务设置与人员配置计划。2014 年，公司将划为八个部门，其中行政部和人力资源部由行政副总负责，财务部由财务总监负责，销售一部、销售二部和产品部由销售总监负责，开发一部和开发二部由技术总监负责。以下是具体职务设置与人员配置情况。

(1) 决策层(5 人)：总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、销售总监 1 名、技术总监 1 名。



(2) 行政部(8 人)：行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名。

(3) 财务部(4 人)：财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

(4) 人力资源部(4 人)：人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

(5) 销售一部(19 人)：销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

(6) 销售二部(13 人)：销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 8 名、销售助理 2 名。

(7) 开发一部(19 人)：开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

(8) 开发二部(19 人)：开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

(9) 产品部(5 人)：产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系人员 2 名、产品助理 1 名。

2. 人员招聘计划

1) 招聘需求

根据 2014 年职务设置与人员配置计划，公司管理层人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要补充 13 人。其具体职务和数量：开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

2) 招聘方式

开发组长：学校招聘和社会招聘。

开发工程师：学校招聘。

销售代表：社会招聘。

3) 招聘策略

学校招聘主要有参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘四种形式。

社会招聘主要有参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘三种形式。

4) 招聘人事政策

新进公司员工原则上试用期为一个月，试用合格后双方签订正式的劳动合同，办理社会福利金并调整薪资。

本科生转正后待遇为 2 000 元，其中基本工资 1 500 元、住房补助 200 元、社会保障金 (养老保险、失业保险、医疗保险等) 300 元左右；试用期 3 个月，基本工资 1 000 元，满半月有住房补助；第一次签订劳动合同期为 3 年；若考上研究生则协议书自动解除。

研究生转正后待遇为 5 000 元，其中基本工资 4 500 元、住房补助 200 元、社会保障金 (养老保险、失业保险、医疗保险等) 300 元左右；试用期 3 个月，基本工资 3 000 元，满半月有住房补助，成为公司骨干员工后，可享有公司股份；第一次签订劳动合同期为 3 年；公司资助员工攻读在职博士。

5) 招聘风险预测

由于应届毕业生人数呈上升态势，销售代表的招聘应该没问题。但也要考虑到 2014 年中

高级人才招聘竞争比历年更激烈，开发组长和开发工程师等人才在社会上比较紧缺。由于本公司在同业中薪资福利水平属偏上水平，基本可以排除风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有后选人员。

由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

3. 人事政策调整

1) 薪资福利政策调整计划

经公司总经理提议，董事会批准，2014 年 1 月起增加员工工龄津贴，为公司连续服务每满一年增加 20 元一月工龄津贴。

经公司总经理提议，董事会批准，2014 年起公司完成半年度生产、销售、利润目标后，组织员工春游、秋游各一次，费用为每人 200～500 元，视完成利润情况决定。

2) 招聘政策调整计划

2013 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。在 2014 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查。另外，在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

3) 培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、技能培训三部分。岗前培训在 2006 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2007 年开始由人力资源部负责。

在 2014 年，培训政策将做以下调整。

(1) 从 2014 年起，新进公司员工的上岗培训，除了公司制度培训外，还增加了岗位操作技能培训和安全培训，并实行笔试考试。考试合格方可上岗。

(2) 从 2014 年起，为了激励员工在业余时间参加专业学习培训，经公司审核批准，凡愿意与公司签订服务年限的，公司予以报销部分或全部培训学费。

(3) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。

(4) 技能培训根据相关人员申请进行，采取公司内部培训和聘请培训教师两种方式进行。

4) 绩效考评政策调整计划

2013 年已经开始对公司员工进行绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 2013 年对开发部进行了标准化的定量考评。

在 2014 年，绩效考评政策将做以下调整。

(1) 建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通。

(2) 建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心。

(3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

(4) 加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。



4. 人力资源成本预算

因公司在 2013 年发展较快，全年人力资源成本增长幅度在 20%左右，具体预算如下。

1) 招聘费用预算

(1) 招聘讲座费用：计划共去四个学校，共四次。每次费用 300 元，预算 1 200 元。

(2) 交流会费用：参加交流会四次，每次平均 400 元，共计 1 600 元。

(3) 宣传材料费：1 000 元。

(4) 报纸广告费：3 000 元。

2) 培训费用预算

2013 年实际培训费用 35 000 元，按 20%递增，预计今年培训费用约为 42 000 元。

3) 员工工资预算

按公司增资每年 5%计算和增加员工 13 人计算，全年工资支出预算为 672 万元。

4) 员工福利预算

增加春秋游费用 18 万元(由行政部预算并组织)。2013 年社会保障金共交纳 175 万元，按 20%递增，预计今年社会保障金费用预算为 210 万元。



人力资源规划是一个连续的计划过程，它包括以下几个方面。

(1) 与组织的总体计划有关的人力资源计划的目标和任务的说明。

(2) 有关人力资源管理的各项政策策略及其相关说明。

(3) 内部人力资源的供给预测与需求预测，外部人力资源的情况与预测。

(4) 人力资源净需求。人力资源净需求可在人力资源需求预测与人力资源(内部)供给预测的基础上确定，同时还应考虑到新进人员的损耗。通常有两类人力资源净需求，即按部门编制的净需求和按人力资源编制的净需求。前者可表明组织未来人力资源计划的大致情况，后者可为后续的业务计划使用。

此案例提出了一个典型的人力资源计划方案，对相关的人力资源工作作出了全面部署，内容完整、具体。从计划中可以看出，由于人员招聘是人力资源部新年度的工作重点，所以“人员招聘计划”部分最为详细。

2.3.2 某公司人力资源管理内容各样表

1. 人力资源规划表

人力资源规划见表 2-5。

2. 人力资源需求统计表

人力资源需求统计表见表 2-6。

表 2-5　人力资源规划表　　单位：人

级别 \ 项目			时间				学历			
			现有	2011 年	2012 年	2013 年	研究生	本科	大专	其他
主管人员	高层	财经								
		营销								
		生产								
		……								
	中层	财经								
		营销								
		生产								
		……								
	基层	财经								
		营销								
		生产								
		……								
	小计									
技术人员	高工									
	工程师									
	助工									
	技术员									
	其他									
	小计									
工人	机工									
	电工									
	维修									
	环保									
	…									
	小计									
合计										

表 2-6　人力资源需求统计表　　日期：＿＿＿＿＿＿

部门	需求人员	现有人员	差数	处理

注：①本表由人事部门提供；②本表经各部门确认；③过剩或不足先经协商调整，再确定需求人数。



3. 人力资源需求计划表

人力资源需求计划见表 2-7。

表 2-7　人力资源需求计划表

日期：__________

提出：__________

部　　门	计划需求时间	需要理由					需求人员			会计	备注
		A	B	C	D	E	主管	职员	工人		
合计人数											

批准__________　主管__________　填表__________

需要理由：A——递补；B——业务增加；C——新增业务；D——储备人才；E——其他

注：①本表由人事部门提出；②本表由权责主管核准；③尽量定期(月度)办理。

4. 人员需求申请表

人员需求申请表见表 2-8。

表 2-8　人员需求申请表

需要理由		管理人员				研发人员				操作工人				合计
项　　目	说明	高层	中层	基层	小计	电机	机械	……	小计	电工	机工	……	小计	
因业务扩展														
因补充离职														
因组织变更														
因技术改变														
合　计														

注：减少者用“—”符号表示。

5. 部门增加人员申请表

部门增加人员申请表见表 2-9。

表 2-9　部门增加人员申请表

申请部门						
申请岗位						合　　计
申请人数						
总　　计						

续表

<table>
<tr><td rowspan="2">申请原因</td><td>部门目前编制：
增加人员原因：
A—调动；B—提升；C—解雇；D—业务增加；E—其他
(请注明)______________________________</td></tr>
<tr><td>填补空缺职位的理由(请详列)：</td></tr>
<tr><td colspan="2">本部门横向调动的可能性：　　□是　　□否</td></tr>
<tr><td colspan="2">推荐候选人：A：　　B：　　C：
其他需说明情况：</td></tr>
<tr><td colspan="2">需求新人必须于_______年____月____日到岗</td></tr>
<tr><td colspan="2">申请人(部门负责人)签字：
申请日期：</td></tr>
<tr><td colspan="2">人力资源部意见：
签名：</td></tr>
<tr><td colspan="2">总经理意见：
签名：</td></tr>
</table>

6. 部门增补人员申请书

部门增补人员申请书见表2-10。

表2-10　部门增补人员申请书

<table>
<tr><td>申请单位</td><td></td><td>编制定额</td><td>职员　名
作业员　名</td><td>现有人数</td><td>职员　名
作业员　名</td></tr>
<tr><td>拟增加人数</td><td colspan="5">职员　名
作业员　名</td></tr>
<tr><td>愿报到日期</td><td>报到单位</td><td rowspan="3">增加人员经办的工作项目</td><td rowspan="3" colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>增加人员理由</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">人事部门意见</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

7. 人员编制调整表

人员编制调整表见表2-11。



表 2-11　人员编制调整表

编制部门：____________　　______年___月___日　　编号：________

所需职位	编制人数	现有人数	拟增减人数	工作内容	建议招聘渠道	所需条件			增减理由
						年龄	性别	学历	
用人部门意见： 年　月　日			人事部门意见： 年　月　日			总经理意见： 年　月　日			

8. 月份人员需求估算表

月份人员需求估算表见表 2-12。

表 2-12　月份人员需求估算表

______年___月___日

需求原因		管理人员				技术人员					工人				合计
原因	原因说明	高层	中层	基层	小计	工程师	助工	技术员	其他	小计	电工	机工	维修	小计	
业务量扩展增加人员															
补充流失员工															
组织变更新设岗位															
技术改变增加新人员															
其他原因															

制表：　　　　　　　　　　复核：

9. 年度人员需求估算表

年度人员需求估算表见表 2-13。

表 2-13　年度人员需求估算表

年　　　单位：人

项目 级别		学历				到位月份												原因
		硕士	本科	大专	其他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
主管人员	高层																	
	中层																	
	基层																	
	小计																	
技术人员	高工																	
	工程师																	
	助工																	
	技术员																	
	小计																	
工人	机工																	
	电工																	
	…																	
	小计																	
其他人员																		
合　计																		

2.3.3　某公司人力资源规划内容各样本

1. 人力资源年度总体规划样本

根据本年度工作情况与存在的不足，结合目前公司发展状况和今后趋势，人力资源部计划从十个方面开展 2014 年度的工作。

(1) 进一步完善公司的组织架构，确定和区分每个职能部门的权责，保证公司的运营在既有的组织架构中运行。

(2) 完成公司各部门各职位的工作分析，为人才招募与评定薪资、绩效考核提供科学依据。

(3) 完成日常人力资源招聘与配置。

(4) 推行薪酬管理，完善员工薪资结构，实行科学公平的薪酬制度。

(5) 充分考虑员工福利，做好员工激励工作，建立内部升迁制度，做好员工职业生涯规划，培养员工主人翁精神和献身精神，增强企业凝聚力。

(6) 在现有绩效考核制度的基础上，参考先进企业的绩效考评办法，实现绩效评价体系的完善与正常运行，并保证与薪资挂钩，从而提高绩效考核的权威性和有效性。

(7) 大力加强员工岗位知识、技能和素质培训，加大内部人才开发力度。

(8) 弘扬优秀的企业文化和企业传统，用优秀的企业文化感染人。

(9) 建立内部纵向、横向沟通机制，调动公司所有员工的主观能动性，建立和谐、融洽的企业内部关系，集思广益，为企业发展服务。



(10) 做好人员流动率的控制与劳资关系、纠纷的预见与处理，既保障员工合法权益，又维护公司的形象和根本利益。

2. 完善公司组织架构规划样本

1) 目标概述

迄今为止，公司的组织架构严格来说是不完备的，而公司的组织架构建设决定着企业的发展方向。鉴于此，人力资源部在 2014 年首先应完成公司组织架构的完善。基于稳定、合理、健全的原则，通过对公司未来发展态势的预测和分析，制定出一个科学的公司组织架构，确定和区分每个职能部门的权责，使每个部门、每个职位的职责清晰明朗，做到既无空白，也无重叠，争取做到组织架构的科学适用，尽可能 3 年内不再做大的调整，保证公司的运营在既有的组织架构中运行良好、管理规范，又得以不断发展。

2) 具体实施方案

(1) 2014 年 1 月底前完成公司现有组织架构和职位编制的合理性调查和公司各部门未来发展趋势的调查。

(2) 2014 年 2 月底前完成公司组织架构的设计草案并征求各部门意见，报请董事会审阅修改。

(3) 2014 年 3 月底前完成公司组织架构图及各部门组织架构图、公司人员编制方案。公司各部门配合公司组织架构对本部门职位说明书、工作流程在去年的基础上进行改造。人力资源部负责整理成册归档。

3) 实施目标注意事项

(1) 公司组织架构决定于公司的长期发展战略，决定着公司组织的高效运作与否。组织架构的设计应本着简洁、科学、务实的方针。组织的过于简化会导致权责不分，工作负荷繁重，中高层管理疲于应付日常事务，阻碍公司的发展步伐；而组织的过于繁多会导致管理成本的不断增大，工作量大小不均，工作流程环节增多，出现推诿、员工人浮于事、组织整体效率下降等现象，也同样会阻碍公司的发展。

(2) 组织架构设计不能按现有组织架构状况的记录，而是综合公司整体发展战略和未来一定时间内公司运营需要进行设计的。因此，既不可拘泥于现状，又不可妄自编造，每一职能部门、每一工作岗位的确定都应经过认真论证和研究。

(3) 组织架构的设计需注意可行性和可操作性，因为公司组织架构是公司运营的基础，也是部门编制、人员配置的基础。组织架构一旦确定，除经公司董事会研究特批以外，人力资源部对各部门的超出组织架构外增编、增人将有权予以拒绝。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

(1) 公司现有组织架构和职位编制的合理性调查和公司各部门未来发展趋势的调查需各职能部门填写相关调查表格，人力资源部需调阅公司现有各部门职务说明书。

(2) 组织架构草案出台后需请各部门审阅、提出宝贵意见并必须经公司董事会最终裁定。

3. 公司职位分析规划样本

1) 目标概述

职位分析是公司定岗、定编、调整组织架构、确定每个岗位薪酬的依据之一。通过岗位分析既可以了解公司各部门各职位的任职资格、工作内容，从而使公司各部门的工作分配、工作衔接和工作流程设计更加精确，也有助于公司了解各部门、各职位全面的工作要素，适时调整公司及部门组织架构，进行扩、缩编制；也可通过职位分析对每个岗位的工作量、贡献值、责任程度等方面进行综合考量，以便为制定科学合理的薪酬制度提供良好的基础。详细的职位分析还可给人力资源配置、招聘和为各部门员工提供方向性的培训提供依据。

2) 具体实施方案

(1) 2014 年 3 月底前完成公司职位分析方案，确定职位调查项目和调查方法，如各职位主要工作内容，工作行为与责任，所必须使用的表单、工具、机器，每项工作内容的绩效考核标准，工作环境与时间，各职位对担当此职位人员的全部要求，目前担当此职位人员的薪酬状况等。人力资源部保证方案尽可能细化，表单设计合理有效。

(2) 2014 年 4 月完成职位分析的基础信息搜集工作。4 月初由人力资源部将职位信息调查表下发至各部门每一位职员手中，在 4 月 15 日之前完成汇总工作，4 月 30 日之前完成公司各职位分析草案。

(3) 2014 年 5 月由人力资源部向公司董事会提交公司各职位分析详细资料，分部门交各部门经理提出修改意见；修改完成后汇总报请公司董事会审阅后备案，作为公司人力资源战略规划的基础性资料。

3) 实施目标注意事项

(1) 职位分析作为战略性人力资源管理的基础性工作，在信息搜集过程中要求资料翔实准确。因此，人力资源部在开展此项工作时应注意员工的思想变动，争取各部门和每一位员工的通力配合，以达到预期效果。

(2) 整理后的职位分析资料必须按部门、专业分类，以便在工作中查询。

(3) 职位分析必须注意，搜集的信息可能局限于公司现有编制内职位信息，但向董事会提交的公司职位分析资料必须严格参照公司组织架构对架构内所有职位进行职位分析。未能从职位信息调查中获取到的职位信息分析由人力资源部会同该职位所属部门进行撰写。

(4) 该目标达成后将可以与公司组织架构配合在实际工作中应用，减少人力资源工作中的重复性工作，此目标的达成需公司各部门配合，人力资源部注意做好部门间的协调与沟通工作。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

第二责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

(1) 职位信息的调查搜集需各部门、各职位通力配合填写相关表格。

(2) 职位分析草案完成后需公司各部门经理协助修改本部门职位分析资料，全部完成后需请公司董事会审阅通过。



4. 公司招聘与配置规划样本

1) 目标概述

2014 年人力资源部需要完成的人力资源招聘配置目标，是在保证公司日常招聘与配置工作的基础上，基于公司搬迁至××工业区、公司成立营销二部以后的现实情况，基于公司在调整组织架构和完善各部门职责、职位划分后的具体工作。因此，作为日常工作中的重要部分和特定情况下的工作内容，人力资源部将严格按公司需要和各部门要求完成此项工作。

人力资源的招聘与配置不单纯是举办几场招聘会如此简单。人力资源部要按照既定的组织架构和各部门各职位的工作分析来招聘人才满足公司运营需求。也就是说，尽可能地节约人力成本，尽可能地做到人尽其才，并保证组织高效运转是人力资源的配置原则。所以，在达成目标过程中，人力资源部将对各部门的人力需求进行必要的分析与控制。考虑到公司目前正处在发展阶段和变革时期，人力资源部对人事招聘与配置工作会做到满足需求、保证储备、谨慎招聘三点。

2) 具体实施方案

(1) 计划采取的招聘方式：以现场招聘会为主，兼顾网络招聘、报刊招聘、猎头、推荐等。其中现场招聘主要考虑：××地区(含××、××)人才市场、××人才市场。必要时可以考虑北京、上海等。还可以在 2 月和 3 月考虑个别大型人才招聘会，6 月和 7 月考虑各院校举办的应届生见面会等；网络招聘主要以本地××人才网、××人才网、海峡人才网、前程无忧人才网、卓博人才网等(具体视情况另定)；报刊招聘主要以专业媒体和有针对性的媒体，如《中国服饰报》、《服装时报》、《钱江晚报》、《南方都市报》等；猎头与推荐视具体需求和情况确定。

(2) 具体招聘时间安排：

① 1～3 月，根据公司需求参加 5～8 场现场招聘会。

② 6～7 月，根据公司需求参加 3～5 场现场招聘会(含学校供求见面会)。平时保持与相关院校学生部门的联系，以备所需。

③ 根据实际情况变化，人力资源部在平时还将不定期参加各类招聘会。

④ 长期保持××人才网、××人才网的网上招聘，以储备可能需要的人才。在海峡人才网及其他收费网站，届时根据需求和网站照片效果临时决定发布招聘信息。

⑤ 报刊招聘暂不做具体时间安排。猎头、推荐暂不列入时间安排。

(3) 为规范人力资源招聘与配置，人力资源部应于 1 月 31 日前起草完成《公司人事招聘与配置规定》。请公司领导审批后下发各部门。

(4) 计划发生招聘费用：120 000 元。

3) 实施目标注意事项

(1) 招聘前应做好准备工作：与用人部门沟通，了解特定需求；招聘广告(招聘职位与要求)的撰写与熟悉；公司宣传品、一些必需的文具及招聘用表单的准备；招聘人员的形象设计。

(2) 安排面试应注意：面试方法的选定、面试官的选定、面试题的拟定、面试表单的填写、面试官的形象、面试结果的反馈。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

第二责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

(1) 各部门应在2013年目标制定时将2014年本部门人力需求预测报人力资源部，以便人力资源部合理安排招聘时间。

(2) 行政部应根据公司2014年人力需求预测数量做好后勤保障的准备。

5. 公司薪酬管理规划样本

1) 目标概述

根据公司现状和未来发展趋势，目前的薪酬管理制度将有可能制约公司的人才队伍建设，从而对公司的长远发展带来一定的影响。通过人力资源部对公司各阶层人员现有薪资状况的了解，建议尽快建立科学合理的薪酬管理体系。其原因有三个：一是由于长期以来公司员工的薪酬是由公司高层决定的，人力资源部缺少对员工薪资管理的依据，所以给人才引进造成一定困难，也使部分员工认为薪资的多寡是根据公司高层的感觉与亲疏，而不是立足于自身工作能力，人力资源部无法给予员工合情合理的解释；二是公司员工实际工资几乎处于高保密状态(不论事实是否如此，但许多人这样认为)，造成相互猜薪水，加上还存在同工不同酬的现象，盲目攀比，不利于调动员工积极性和提高工作效率；三是目前的员工薪资的初定、调整均无让人信服的依据，工资结构简单，只要上司或老板感觉不错即可调薪，容易形成不是向工作要工资而是向上级、老板要工资的不正确思想。

人力资源部把公司薪酬管理作为本部门乃至公司2014年度的重要目标之一。本着“对内体现公平性，对外具有竞争力”的原则，人力资源部将在2014年度完成公司的薪酬设计和薪酬管理的规范工作。

2) 具体实施方案

(1) 2014年3月底前，人力资源部完成公司现有薪酬状况的分析，结合公司组织架构设置和各职位工作分析，提交公司薪酬设计草案。完成公司员工薪资等级(目前建议为5等20级)、薪资结构(基本薪资、绩效薪资、工龄津贴、学历津贴、职务津贴、技术津贴、特殊岗位津贴及年终奖金等)、薪资调整标准等方案。

(2) 2014年4月底前，人力资源部根据已初步完成的职位分析资料，结合所掌握的本地区同行业薪资状况、公司现有各职位人员薪资状况，提交《公司薪资等级表》，报请各部门经理审议修改后，呈报公司董事会审核通过。

(3) 2014年5月完成《公司薪资管理制度》，并报请董事会通过。

3) 实施目标注意事项

(1) 改革后的薪酬体系和管理制度应以能激励员工、留住人才为支点，要充分体现按劳取酬、按贡献取酬的公平原则。所以前期工作要做扎实，确定职位工资，对职位进行评估；确定技能工资，需要对个人资历进行评估；确定绩效工资，需要对工作表现进行评估；确定公司整体工资水平，还需要对本地区本行业的薪资水平和公司盈利情况、支付能力进行评估。每一种评估都需要一套程序和方法，因此薪酬体系的设计和薪酬管理制度的制定是一个系统工程。完成此项工作，必须态度端正，确保体系的科学性与合理性，经得起推敲和检验。

(2) 建立薪酬管理体系的目的是规范管理、提高士气，因此人力资源部在操作过程中会考虑对个别特例进行个案处理，全面考虑整体影响，以免因个案而影响全局士气。若个别岗位需要高薪聘请外来人才时，如营销总监、设计总监等特殊人才，一般由董事会授权总经理按



年薪制进行处理。但人力资源部建议，为保证全体员工不受个别特例的影响，可以将特例人员年薪的50%用月薪的形式参与薪酬管理体系进行管理，另外50%由公司另行考虑支付办法。这样，有助于对高薪职员的工作进行适度有效的监督和评估，也使其他员工有一个心理上的平衡。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

《公司薪资等级表》和《公司薪资管理制度》需经公司董事会确认方可生效。现有员工薪资的最终确定需请董事会确定。

6. 公司福利与激励规划样本

1) 目标概述

(1) 员工福利政策是与薪酬管理相配套的增强企业凝聚力的工作之一。与薪酬政策不同的是，薪酬仅是短期内人力资源市场竞争形式和人才供求关系的体现，所以在各种因素影响下，薪酬是动态中不断变化的；而员工的福利则是企业对员工的长期承诺，也是企业更具吸引力的必备条件。人力资源部根据公司目前状况，在2014年计划对公司福利政策进行大幅度的变革，使公司“以人为本”的经营理念得到充分体现，使公司在人才竞争中处于优势地位。

(2) 员工激励是福利政策的延伸与补充。福利政策事实上仅是员工激励的组成部分，其物质激励落实到具体政策上即成为员工福利，而员工激励则涵盖了物质激励和精神激励两大部分。做好员工激励工作，有助于从根本上解决企业员工工作积极性、主动性、稳定性、向心力、凝聚力、对企业的忠诚度、荣誉感等问题。人力资源部在2014年度全年工作中必须做好员工激励，确保公司内部士气高昂，工作氛围良好。

2) 具体实施方案

(1) 计划设立福利项目：员工食宿补贴、加班补贴(对上述两项进行改革与完善)、满勤奖、节假日补贴、社会医疗保险、社会养老保险、住房公积金(服务满3年以上职员方可享受此项福利)、员工生日庆祝会、每季度管理职员聚餐会、婚嫁礼金、厂庆礼金、年终(春节)礼金等。

(2) 计划制定激励政策：月(季度)优秀员工评选与表彰、年度优秀员工评选表彰、内部升迁和调薪调级制度建立、员工合理化建议(提案)奖、对部门设立年度团队精神奖、建立内部竞争机制(如末尾淘汰机制)等。

(3) 2014年第一季度内(3月31日前)完成福利项目与激励政策的具体制定，并报公司董事会审批，通过后进行有组织的宣贯。

(4) 自2014年4月起，人力资源部将严格按照既定目标、政策、制度进行落实。此项工作为持续性工作，在运行后一个季度内(6月30日)进行一次员工满意度调查。通过调查信息向公司反馈，根据调查结果和公司领导的答复对公司福利政策、激励制度再行调整和完善。

3) 实施目标注意事项

员工福利和激励是相辅相成的关系，工作的认真与否直接影响到员工士气、人才流动率、企业凝聚力和吸引力、公司整体人才层次、企业运作效率乃至公司的长期发展方向。人力资源部应站在公司长远利益的立场上，做好员工福利与激励工作。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

(1) 因每一项福利和激励政策的制定都需要公司提供相应的物质资源，所以具体福利的激励项目都需要公司董事会最终裁定。人力资源部有建议的权利和义务。

(2) 福利与激励政策一旦确定，公司行政部门应配合人力资源部共同做好此项工作的后勤保障。

(3) 各部门经理、各科主管同样肩负本部门、本科室员工的激励责任。日常工作中，对员工的关心和精神激励需各主管以上管理人员配合共同做好。

7. 公司绩效评价规划样本

1) 目标概述

(1)2013年，公司试行目标管理与绩效考核以来，截至目前，取得了一定成效，也从中积累了一定的经验。但在具体操作中，还有许多地方急需完善。2014年，人力资源部将此目标列为本年度的重要工作任务之一。其目的就是通过完善绩效评价体系，达到绩效考核应有的效果，实现绩效考核的根本目的。

(2) 绩效考核工作的根本目的不是为了处罚未完成工作指标和不尽职尽责的员工，而是有效激励员工不断改善工作方法和工作品质，建立公平的竞争机制，持续不断地提高组织工作效率，培养员工工作的计划性和责任心，及时查找工作中的不足并加以调整改善，从而推进企业的发展。

(3) 在2014年，人力资源部在2013年绩效考核的基础上，着手进行公司绩效评价体系的完善，并持之以恒地贯彻和运行。

2) 具体实施方案

(1) 2014年1月31日前完成对《公司绩效考核制度》和配套方案的修订与撰写，提交公司总经理办公会(或部门经理会议)审议通过。

(2) 自2014年春节后，按修订完善后的《公司绩效考核制度》全面实施绩效考核。

(3) 主要工作内容：结合2013年度绩效考核工作中存在的不足，对现行《绩效考核规则》、《绩效考核具体要求》以及相关使用表单进行修改，建议将考核形式、考核项目、考核办法、考核结果反馈与改进情况跟踪，考核结果与薪酬体系的链接等多方面进行大幅度修改，保证绩效考核工作的良性运行，建议将目标管理与绩效考核分离，平行进行。目标管理的检查作为修正目标的经常性工作，其结果仅作为绩效考核的参考项目之一，将充分考虑推行全员绩效考核。2013 年仅对部门经理进行的绩效考核严格来说是不成功的。2014 年人力资源部在对绩效评价体系完善后，将对公司全体员工进行绩效考核。

(4) 推行过程是一个贯穿全年的持续工作。人力资源部完成此项工作目标的标准就是保证建立科学、合理、公平、有效的绩效评价体系。

3) 实施目标注意事项

(1) 绩效考核工作牵涉到各部门各职员的切身利益，因此人力资源部在保证绩效考核与薪酬体系链接的基础上，要做好绩效考核根本意义的宣传和释疑，从正面引导员工用积极的心态对待绩效考核，以期达到通过绩效考核改善工作、校正目标的目的。



(2) 绩效评价体系作为人力资源开发的新生事物，在操作过程中难免会出现一些意想不到的困难和问题，人力资源部在操作过程中将注重听取各方面各层次人员的意见和建议，及时调整和改进工作方法。

(3) 绩效考核工作本身就是一个沟通的工作，也是一个持续改善的过程。人力资源部在操作过程中会注意纵向与横向的沟通，确保绩效考核工作的顺利进行。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 目标实施需支持与配合的事项和部门

(1) 修订后的各项绩效考核制度、方案、表单等文本需经公司各部门和董事会共同审议。

(2) 公司需成立绩效考核推行委员会，对绩效考核工作的推行、实施负责。建议公司至少应有一名高层领导参加，人力资源部作为具体承办部门将承担起草方案、制定方法、协调组织与记录核查、汇总统计并与薪酬链接的职责。

8. 公司员工培训与开发规划样本

1) 目标概述

员工培训与开发是公司着眼于长期发展战略必须进行的工作之一，也是培养员工忠诚度、凝聚力的方法之一。通过对员工的培训与开发，员工的工作技能、知识层次和工作效率、工作品质都将进一步加强，从而全面提高公司的整体人才结构构成，增强企业的综合竞争力。对员工培训与开发的投资不是无偿的投入，而是回报颇丰的长期投资。人力资源部 2014 年计划对员工进行有计划、有步骤、有目标的培训与开发，使公司在人才培养方面领先一步。

2) 具体实施方案

(1) 根据公司整体需要和各部门 2014 年培训需求，编制 2014 年度公司员工培训计划。

(2) 采用培训的形式：外聘讲师到企业授课；派出需要培训的人员到外部学习；选拔一批内部讲师进行内部管理和工作技能培训；购买先进的管理科学 VCD、软件包、书籍等资料组织内部培训；争取对有培养前途的员工进行轮岗培训；以老带新培训；员工自我培训(读书、工作总结等方式)等。

(3) 计划培训内容：根据各部门需求和公司发展需要而定。主要应重点培训以下几个方面内容：营销管理、品质管理、人力资源管理、生产管理、财务管理、计算机知识、服装专业知识、采购与谈判、心灵激励、公司对新进员工进行企业文化和制度培训等。

(4) 培训时间安排：外聘讲师到公司授课和内部讲师授课，根据公司生产营销的进度适时安排培训；根据业务需要和本部门工作计划安排，外派人员参加学习；组织内部 VCD 教学或读书会，原则上一个月不得少于一次。

(5) 所有培训讲师的聘请、培训课程的开发均由人力资源部全部负责。

(6) 针对培训工作的细节，人力资源部将在 2014 年 2 月 28 日之前完成《公司培训制度》的拟订工作，并报总经理批准后下发各部门进行宣贯。2014 年的员工培训工作将严格按照制度进行。

(7) 培训费用：约需××万元。

3) 目标实施注意事项

(1) 人力资源部平时注意对培训课题的研究与开发，及时搜集国内知名顾问咨询和培训公

司的讲师资料、培训科目资料，结合公司需要和部门需求，不定期地向有关部门推荐相关培训课题信息。

(2) 培训不能形式化，要做到有培训、有考核、有提高。外派人员归来后必须进行培训总结和内容传达宣贯，并将有关资料交人力资源部。人力资源部应注意培训后的考评组织和工作绩效观察。其结果存入员工个人培训档案，作为员工绩效考核、升迁、调薪和解聘的依据之一。

(3) 人力资源部在安排培训时，一要考虑与工作的协调性，避免工作繁忙与培训时间的冲突；二要考虑重点培训与普遍提高的关系，尽可能避免某一部门或某一个人反复参加培训，而其他部门却无机会参加培训的现象。综合考虑，以公司利益和需要为标准，全面提高员工队伍素质。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理(或培训专员)。

5) 实施目标需支持与配合的事项和部门

(1) 各部门应综合部门工作和职员素质基础，在编制2014年工作目标时将本部门培训需求报人力资源部。

(2) 鉴于各部门专业技术性质的不同，人力资源部建议各部门均应挑选一名内部培训讲师。

9. 公司人员流动与劳资关系规划样本

1) 目标概述

(1) 协调处理好劳资关系双方，合理控制企业人员流动比率，是人力资源部门的基础性工作之一。在以往的人事工作中，此项工作一直未纳入目标，也未进行规范性的操作。2014年，人力资源部将把此项工作作为考核本部门工作是否达到工作质量标准的项目之一。

(2) 人员流动控制年度目标：正式员工(不含试用期内因使用不合格或不适应工作而离职人员)年流动率争取控制在10%以内，保证不超过15%。

(3) 劳资关系的协调处理目标：完善公司合同体系，除《劳动合同》外，与相关部门一些职位职员签订配套的《保密关系》《廉洁合同》《培训合同》等，熟悉劳动法规，尽可能避免劳资关系纠纷。争取做到每一个离职员工没有较大怨言和遗憾，树立公司良好的形象。

2) 具体实施方案

(1) 2014年1月31日前完成《劳动合同》《保密合同》《廉洁合同》《培训合同》的修订、起草和完善工作。

(2) 2014年全年度保证与涉及相关工作的每一位员工签订上述合同，并严格按合同执行。

(3) 为有效控制人员流动，只有首先严格把握用人关。人力资源部在2014年将对人员招聘工作进行进一步规范管理：一是严格审查预聘人员的资历，不仅对个人工作能力进行测评，还要对其忠诚度、诚信品质、品行进行综合考查；二是任何部门需要的人员都必须经人力资源部面试和审查，任何人、任何部门不得擅自招聘人员，以及不得仅与人力资源部打个招呼，办个手续就自行安排工作。人力资源部还要及时地掌握员工思想动态，做好员工思想工作，有效预防员工的不正常流动。



3) 实施目标注意事项

(1) 劳资关系的处理是一个比较敏感的工作，它既牵涉到企业的整体利益，也关系到每个员工的切身利益。劳资双方是相辅相成的关系，既有共同利益，又有相互需求的差距，是矛盾中统一的合作关系。人力资源部必须从公司根本利益出发，尽可能为员工争取合理合法的权益。只有站在一个客观公正的立场上，才能协调好劳资双方的关系。避免因过多考虑公司方利益而导致员工的不满，也不能因迁就员工的要求让公司利益受损。

(2) 人员流动率的控制要做到合理。过于低的流动率不利于公司人才结构的调整与提高，不利于公司增加新鲜血液和新的与公司既有人才的知识面、工作经验、社会认识程度不同的人才，又容易形成因循守旧的企业文化，不利于公司的变革和发展；但流动率过高也容易造成人心不稳，企业员工忠诚度、对工作的熟悉度不高，导致工作效率的低下，企业文化的传承无法顺利持续。人力资源部在日常工作中要时刻注意员工的思想动态，并了解每一位辞职员工的真正离职原因，从中做好分析，找出应对方法，确保避免员工的不正常流动。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部经理助理(或人事专员)。

5) 实施目标需支持与配合的事项和部门

(1) 完善合同体系需请公司法律顾问予以协助。

(2) 控制人员流动率工作，需要各部门主管配合做好员工的思想工作和员工思想动态反馈工作。人员招聘过程中请各部门务必按工作流程办理。

10. 公司人力资源部建设规划样本

1) 目标概述

(1) 长期以来，人力资源部在本地区企业中没有能处在一个相应的位置。至今许多企业还继续将人事与后勤统一在行政部的组织架构中。公司自 2012 年设立人力资源部以来，公司领导对人力资源部的建设也极为关心。人力资源部的自身建设也正在逐步走向规范，职能作用也逐渐得到体现。

(2) 人力资源工作作为未来企业发展的动力源，自身的正规化建设十分重要。因此，人力资源部在 2014 年将大力加强本部门的内部管理和规范，严格按照现代化企业人力资源工作要求，将人力资源工作从简单的人事管理提升到战略性人力资源管理的层次，使人力资源工作结果成为公司高层决策的参考依据之一。

(3) 人力资源部 2014 年度自身建设目标为完善部门组织职能，完成部门人员配备，提升人力资源从业人员的专业技能和业务素质，提高部门工作质量要求，圆满完成本部门年度目标和公司交给的各项任务。

2) 具体实施方案

(1) 完成部门人员配备。在 2014 年 2 月 2 日前将人力资源部经理助理、人事专员和培训专员配置到位(可兼职、代职)。

(2) 完善部门职能。人力资源部在 2014 年要达到所有目标，必须对本部门的职能、职责进行界定。计划设立人事专员，专司人事管理工作，主要工作内容涉及招聘、离职、人事档案、考勤、薪资、合同、福利、激励、考核等；设立培训专员，专司人事培训工作，主要内容涉及拟订培训计划、开发培训课题、遴选培训人员、聘请培训讲师、组织培训内容、总结

与考核培训等。人力资源部经理负责全面工作，对本部门所有工作项目负全责，并负责公司整体人力资源战略规划、公司人力资源开发和各项人力资源工作的统筹、计划、安排、组织。

(3) 建立详细的公司人力资源档案。此档案的建立应在动态下保持良好的使用功能。通过人力档案能够随时反映公司人力资源状况，包括学历层次、服务年限、薪资水平、业绩情况、培训情况、奖惩情况、培养发展方向等各项指标，并建立驻外办事机构所有人员人事档案，以备所需。此工作应在2014年第一季度(3月31日)前完成基础档案，并随时更新。

(4) 提升本部门作业人员的专业水平。人力资源部在安排各部门进行培训的同时，应着力提升部门人员的素质。人力资源部经理肩负对下属的培训、管理和工作指导职责。所以，人力资源部计划2014年对全部门人员进行工作培训，从而使部门的综合能力得到提高。

(5) 实施部门目标责任制。人力资源部2014年将部门年度目标分解到部门每个职员，做到每项工作均有责任人、完成期限、完成质量要求、考核标准。做好每项工作的跟踪落实和结果反馈，及时调整工作目标，不断改进工作方法，确保年度目标的完成。

3) 实施目标注意事项

(1) 人力资源部的自身建设关系到公司人力资源工作的成败，人力资源工作做得是否成功也关系到企业长远发展的方向。因此人力资源部应着眼于未来发展，尽可能地将本部门建设做到公司发展的前面。只有充分超前才能有准备地应对未来公司人力资源工作的战略需要。本部门人员必须树立危机意识，把工作做细、做实。

(2) 人力资源部的人员配置要考虑公司目前所处的发展阶段，能兼并代合的要兼并代合。编制近期暂定四个职位，但2014年保证人员不超过三人。

(3) 本部门的业务培训以“传帮带”为主，有条件、有时间可以考虑赴外参加国内较高层次的人力资源管理培训课程。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：部门所有职员。

5) 实施目标需支持与配合的事项和部门

(1) 部门人员编制配置需经公司批准后方可实施。

(2) 人力资源档案的整理需各部门及各驻外办配合。

11. 公司内部管理及其企业文化塑造规划样本

1) 目标概述

人力资源部的工作涉及各个部门和公司工作的各个层面，在日常工作中，人力资源部还有许多不可预见的工作任务。此外，以下三个目标也是部门工作中比较重要的部分，包括建立公司内部沟通机制、塑造与宣贯企业文化、管理办公室。建立内部沟通机制，促进公司部门之间、上下级之间、劳资双方的了解与合作，建立健康、和谐的内部关系，避免因沟通障碍而导致的人际关系紧张、工作配合度低、缺乏互信等不良倾向；企业文化的塑造与宣贯、企业文化的形成是一个不断积累、不断传承、不断发扬光大的过程，在一个拥有良好企业文化的企业，员工的向心力和凝聚力会不断增强，企业的团队精神和拼搏精神也非常明显；办公室的管理工作既是日常工作，也是人力资源部工作的难点之一。2014年人力资源部将对这三项工作进行有针对性的加强。



2) 具体实施方案

(1) 建立内部沟通机制。

① 人力资源部在 2014 年将加强人力资源部与员工晤谈的力度。员工晤谈主要在员工升迁、调动、离职、学习、调薪、绩效考核或其他因公因私出现思想波动的时机进行，平时人力资源部也可以有针对性地与员工进行工作晤谈。目标标准：每月晤谈员工不少于五人次，并对每次晤谈进行文字记录，晤谈掌握的信息，必要时应及时与员工所在部门经理或总经理进行反馈，以便根据员工思想状况有针对性地做好工作。

② 设立总经理信箱。人力资源部在 1 月 31 日前在公司办公室设立总经理信箱，并保证此信箱的安全保密程度，取得员工信任，保证此信箱除总经理外其他人无权开启。员工可对公司建设各个方面、公司内部每个工作环节提出个人意见和建议。总经理每周开箱一次，收取员工的信件，对投递信箱的员工信件不做特殊要求，提倡署名但不反对匿名。总经理根据员工反映的问题和意见交人力资源部处理时，应做到处理及时、反馈及时。

③ 建立民主评议机制。人力资源部计划在 2014 年对公司部门经理、公司领导进行民主评议。原则上计划半年一次，对部门经理和公司领导的工作作风、工作能力、工作效率、工作成绩、模范作用、员工信任度等德、智、能、勤方面进行综合评议。评议结果作为年度部门经理绩效评价参考依据之一。通过评议建立一个对部门经理的监督机制，也可以避免公司对部门经理的评价的主观性。

④ 规范使用工作联系单。公司一直有《工作联系单》，但在具体使用中有较大的随意性，大部分甚至根本不使用《工作联系单》。长此以往，部门间的信息传递多用口头传达，容易造成因一方忘记而导致工作疏忽和责任不清，从而造成个人误会与矛盾，不利于工作的开展。人力资源部应在 2014 年 1 月 31 日前完成对使用《工作联系单》的规范。

⑤ 其他沟通机制的完善。例如，员工满意度调查、部门经理会议等传统人力资源部将继续保持和完善。

(2) 企业文化塑造与宣贯。人力资源部对公司的企业文化宣贯有不可推卸的义务和责任。2014 年，人力资源部在继续编写《××特刊》的基础上，应全力塑造××独具特色的企业文化。

① 修改《员工手册》，将企业理念、企业精神、企业发展史、企业宗旨、企业奋斗目标等内容写进《员工手册》，并在第一季度内完成此项工作。交付印刷并保证每一位员工人手一册。

② 计划制定《×××宪章》(或《×××基本法》)。将公司发展 13 年来积累的优良传统和企业文化精髓加以总结归纳，此建议如通过，应争取在第一季度内完成。

③ 加强对优秀员工、好人好事的宣传力度，弘扬正气。

④ 对所有新进员工，在正式上班前，不仅要做好人事培训和工作培训，还要做好企业文化的培训。

(3) 办公室管理。由于历史遗留的原因，目前办公室的管理工作属于交叉管理，行政部门和人力资源部都在管理。但由于责任界定不清，目前管理还存在许多问题。人力资源部计划在 2014 年对办公室管理的力度进一步加强。建议把办公室管理划归人力资源部负责。办公室管理的难点主要是中层管理的模范作用不佳，各部门只注重工作任务的管理，未进行本部门职员的内部办公秩序和纪律遵守的管理。人力资源部 2014 年重点要抓好以下几个方面。

① 考勤管理。不论是谁，只要违反公司考勤规定，人力资源部 2014 年不再有特例和尺度放宽的行为，从部门经理抓起，从担任领导的职员抓起。

② 办公纪律管理。针对吃零食、扎堆聊天、上网做与工作无关的事情、打游戏、串岗等突出现象进行重点整治。

③ 办公室的5S，即整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke)管理。目前公司办公室的5S工作比较薄弱，2014年，人力资源部将把每个职员的5S工作作为绩效评价的项目之一，并每周至少组织一次办公区域的卫生检查和集体清扫、整理。

④ 对工作服的着装、工作卡的佩戴、礼节礼貌的规范，人力资源部都将在日常工作中加强监督检查。

⑤ 对办公室保密工作制度进行督促。对员工因公、因私会客，员工对自己负责工作文件的保密应用，包括文印室、传真机等可能涉及企业秘密文电的工作使用，人力资源部将协同行政部进行规范管理。

3) 目标实施注意事项

(1) 实施内部沟通机制时，应注意所有沟通机制以发现问题、解决问题为原则，注意操作方式的可行性，不能因设置的沟通方法导致问题。人力资源部应多观察、多聆听、多思考，找出合理有效的沟通方法。对员工的思想工作，应把握原则，不能徇私，不能因个人感情放弃公司利益，不能泄露公司秘密。对发现的思想问题，能解决的由人力资源部负责解决，不能解决的必须及时向相关部门或上级反馈。

(2) 企业文化的塑造不只是文字工作或文体活动。人力资源部在操作中应抓住关键工作，确定工作目的，旨在利用一切可以利用的媒介，团结广大员工，将每个员工的思想和观念统一到公司的精神、宗旨、理念上，使组织内所有人员共同认同××的价值观，统一全体××人的行为模式是人力资源部做好此项工作的标准。

(3) 办公室管理工作必须坚持宽严相济的原则。既要一丝不苟地坚持原则，又要体现公司的人性化管理。不能因办公室管理导致员工产生抵触情绪。要虚心听取员工的意见，不断修正工作方法，建立公司和谐、宽容、团结、自觉的办公室氛围。

4) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理。

协同责任人：人力资源部所有职员。

5) 实施目标需支持与配合的事项和部门

(1) 沟通机制的建立需要公司领导和其他部门的通力配合。

(2) 企业文化塑造与宣贯是全体同人共同努力的结果，需要公司领导提供支持。

(3) 办公室管理在目前条件下需要行政部配合共同做好。2014年的工作职责划分还需要由公司董事会裁定。

2.4 实战能力训练：人力资源规划的制定

1. 训练内容

根据案例，进行人力资源规划的制定。

2. 训练目的

在对案例的分析过程中，各小组成员通过充分的交流合作、合理分工、互相讨论、互相



启发，预测企业人力资源需求与供给；并在此基础上，编写企业人力资源规划，掌握撰写的流程及要点。

3. 人力资源规划制定实例

1) 某公司人力资源规划

(1) 外部环境。

目前地产、建筑行业由于产业集中度不高，综合开发公司与项目公司并存且数量较多，导致这一行业的竞争尤其是对人才的竞争加剧，在深圳就有 400 多家项目公司和 100 多家综合开发公司。这些公司在争夺土地资源的同时，也在加大对人力资源的竞争，再加上内地房地产处于发展阶段，急需大量房地产精英，不惜重金从深圳挖人，这样就导致地产人才出现高流动性的特征。目前深圳地产人力资源方面存在以下现象：

① 精英人才严重短缺。

② 求职趋势发生变化，由于深圳房地产行业圈子小，信息互通快，无论对企业还是对个人都能做到相互了解。这样不少市场紧缺专业人才通过网络、广告信息或朋友推荐等求职。

③ 地产人才供求失衡，形成行业内人才频繁跳槽的直接动因。

④ 不少房地产开发企业为了尽快在市场中站稳脚跟，赶超同行做品牌开发商，会不惜一切代价从别处高薪挖“角”。

(2) 人力资源结构表(表 2-14 和表 2-15)。

表 2-14　2011—2013 年人员情况表　　单位：人

当年截止日期	总人数	层次结构				管理人员所占比例	学历结构			流失率
		管理人员	技术	专业	作业人员		硕士	本科	大专	
2011 年 11 月	781	80	134	121	446	10.2%	6	94	165	30%
2012 年 11 月	838	86	134	137	481	10.3%	13	141	194	27%
2013 年 4 月	608	44	106	113	345	7.2%	7	65	121	21%

表 2-15　2013 年 4 月人员分布情况　　单位：人

	总部	开发	建筑	物业	小计
管理人员	14	9	10	11	44
技术类	—	13	85	8	106
专业类	33	18	31	31	113
作业类	27	8	101	209	345
小计	74	48	227	259	608

(3) 现公司人力资源具有的优势。

① 企业发展迅速，内部管理滞后已被决策层所关注。

② 中低岗位人力较充足。公司开展新项目时，建筑公司由于近期在建项目较少，可分流部分现场施工管理人员。

③ 现公司人力资源具备较大开发潜能的个人基础。经与员工沟通，员工都希望能将自己

的能力充分发挥，愿意接受具有挑战性的工作，并提供相应培训以提高工作质量和效率。

④ 有效人力资源占人力资源的比例有较大的提升空间。经过几年运作，员工对公司的发展前景较乐观，已沉淀出部分渴望在公司长期发展的员工。公司员工是一支年轻的队伍，再学习能力及可塑性强。如公司能不断提供一个良好的工作氛围、有针对性的培训、扬长避短的用人机制，员工的有效资源可大幅提高。

(4) 现公司人力资源劣势。

① 公司人力资源管理未处于战略地位。全资公司、控股公司、参股公司之间的人力资源管理关系不明晰，日常事务性工作较多，投入制定人力资源战略、督导下级公司、考察中层管理人员、与员工沟通的精力不足，导致不能与其他经营管理结合起来相互协作。

② 部分管理人员对人力资源管理的认识有偏差或不深入，认为人力资源管理是人力资源部门的工作，与自身无多大关系，导致人力资源管理工作不能形成系统结构。

③ 人才储备难度大。公司经营战略不明晰，给人才储备工作造成较大困难。过早储备造成人力资源浪费，临时招聘合适人选又较难，影响企业发展。

④ 高、精、尖人才缺乏。随着企业规模的扩大，具备适合企业发展所需的高素质人才缺乏，部分管理岗位、专业技术岗位人员素质偏低或紧缺，如战略规划师、战略分析师、项目经理、建筑工程师、技术负责人、高级策划师、评估师、高级企业管理师等。造成高素质人才缺乏的原因主要是，房地产行业人才流向内地较严重，经营战略不明晰，薪酬不具有竞争优势，公司内部工作氛围欠佳，不能为之提供施展才华的平台，难以留住人才。

⑤ 人力资源利用率偏低。目前，员工满意度低、工作主动性欠缺、出现推诿现象。主要原因是，绩效目标体系未建立；薪酬福利内部公平性及外部竞争性不足；权力委让机制缺乏；职务与资格双轨使用、岗位轮换、台阶提升机制不健全等。

⑥ 层次结构优化力度不足，各层级的流动不合理。从表 2-16 可以看出 2012 年人员流失有所改善，中高层流失率有所提高，专业技术人员流失率从 25.88%下降到 18%。若不考虑作业人员，流失率为 15.58%，尚高于合理流失率。为保证合理流动，应降低专业技术人员的流失率。作业人员流失率高，主要集中在物业保安，因行业的特殊性，物业行业普遍存在此现象。2011 年经过组织结构变革，管理人员(不含正中、混凝土公司)从 73 人压缩为 43 人，虽然有所改善，但因职责不清，还存在多头请示、越级请示现象。管理人员中部分人员素质偏低，定岗定员时，尚未摆脱因人设岗的现象，致使部门工作未能达到期望目标。

表 2-16　2012 年各公司各层级人员流失率

当年截止日期	高层	中层	专业技术	作业	流失率
2011 年 11 月	—	7.5%	25.88%	36.55%	30.99%
2012 年 11 月	7%	9%	18%	38%	27%
2013 年 4 月	—	—	—	—	—

⑦ 对人力资源开发重视度不足。从上至下，对人力资源的开发均未列入工作、考核范围。例如，在培训方面，未将之作为提升业绩的基础或一项福利，培训机制空乏，创建“学习型企业”成为一句空话。

⑧ 人力资源管理软件配置不到位，阻碍了科学管理，不能达到资源共享，降低了工作效率，并导致企业在进行人力资源分析时，数据信息不充分，无法进行科学、深入的分析。



⑨ 办公场所地域不占优势，处于关外，相对关内的吸引力小，对引入人才工作造成一定困难。

训练任务如下。

任务活动一：进行案例分析，预测该企业人力资源需求与供给。

任务活动二：编写该企业人力资源规划。

任务活动三：通过编写的人力资源规划，试给出该企业人力资源管理改进措施。

2) 巨龙集团人力资源规划设计

张小明是以生产医药产品为主的巨龙集团人力资源部总经理。虽然他从事人力资源管理工作已经多年，但是最近接二连三发生的事情让他一筹莫展。

该集团在 4 月刚刚结束了在全国各地的高校毕业生招聘工作。5 月 18 日研发部提交了引进十名医药研发专员的申请报告，5 月 26 日销售部提交了要引进两名区域经理助理和八名业务拓展员的申请，6 月 1 日财务部要求人力资源部提前一个月对本部现在新招的正在实习的 12 名应届高校毕业生进行非财务知识方面的培训，6 月 2 日生产部因为两名生产部主管离职，使得生产部经理要求急需新人接班，需要对现任员工进行培训。6 月 11 日，张小明又获悉公司刚刚经过验证通过了三种极具市场潜力的新产品，并且已经签订了几份大订单，预计公司的销售额在两年内会增长 33%。张小明决定让人力资源部员工尽快制订一份公司人力资源 5 年计划以应对公司各个部门的需要。

训练任务如下。

任务活动一：进行案例分析，预测该企业人力资源需求与供给。

任务活动二：编写该企业人力资源规划。

任务活动三：制定招聘方案。

4. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个项目团队小组，每组 4～8 人，并选出组长。

(2) 在项目团队小组内部进行任务细分，并分工负责到人，确保每个子项目任务有一人牵头负责。

(3) 每个子项目任务由该子项目任务负责人牵头负责，团队成员共同参与协作完成，团队组长负责团队及项目的管理、协调，并向指导教师负责。

5. 评价与总结

(1) 课堂交流、成果展示。

(2) 组间互评。

(3) 教师点评。

项目三　工作分析与职务说明书制定



知识学习目标

(1) 掌握工作分析的具体步骤;
(2) 掌握工作分析的方法;
(3) 掌握职务说明书的内容;
(4) 掌握职务说明书制定的格式与技巧。



能力实训目标

(1) 具有收集、整理和分析资料的能力;
(2) 能进行工作分析，确定岗位的任职资格和工作职责;
(3) 初步具有制定职务说明书的能力;
(4) 具有团队合作精神和组织协调的能力。

3.1 案 例 导 入

清扫的责任

一个机床操作工把大量的液体洒在了他机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒在地板上的液体打扫干净，操作工拒绝执行，理由是任职说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查任职说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是任职说明书里同样也没有包括这一类工作，这个工作应由勤杂工来完成，因为勤杂工的职责之一是做好清扫工作。车间主任威胁服务工说要解雇他，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完以后就立即向公司投诉。有关领导看了投诉以后，审阅了机床操作工、服务工和勤杂工这三类人员的任职说明书。机床操作工的任职说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并未提及清扫地板。服务工的任职说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，



随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作。勤杂工的任职说明书里确实包括了各种形式的清扫工作，但他的工作时间是从正常工人下班以后开始。

讨论：

为什么会出现这样的问题？应当怎么办？

3.2　实务知识

3.2.1　工作分析的具体实施过程

1. 工作分析的含义

工作分析也可以叫作职位分析、岗位分析，它是指了解组织内的一种职位并以一种格式把这种职位相关的信息描述出来，从而使其他人了解这种职位的过程。

通过工作分析，我们要回答或者说要解决以下两个主要的问题：

第一，“某一职位是做什么事情的？”这一问题与职位上的工作活动有关，包括职位的名称、工作的职责、工作的要求、工作的场所、工作的时间及工作的条件等一系列内容；

第二，“什么样的人做这些事情最合适？”这一问题则与从事该职位的人的资格有关，包括专业、年龄、必要的知识和能力、必备的证书、工作经历及心理要求等内容。

2. 与工作分析相关的概念

由于工作分析与职位及职位对应的工作活动是紧密相连在一起的，因此有必要澄清与之相关的一些概念。

(1) 行动(Action)：也称工作要素，指工作活动中不便再继续分解的最小单位。

(2) 任务(Task)：也称工作任务，指工作活动中为达到某一目的而由相关行动直接组成的集合，是对一个人从事的事情所作的具体描述。

(3) 职责(Responsibility)：也称工作职责或工作责任，由某人在某方面承担的一项或多项任务组成的相关任务集合。

(4) 职位(Position)：也称岗位，由一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合。在组织中的每个人都对应着一个职位或岗位，因此从理论上说，职位的数量应该等于人员的数量，组织有多少人员相应的就有多少职位。

(5) 职务(Headship)：是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。和职位不同，职位与员工是一一对应的，而职务却并非一一对应。

(6) 工作(Job)：是指由一个或一组职责类似的职位所形成的组合。一个工作可能涉及一个职位，也可能涉及多个职位。

(7) 工作簇(Occupation)：企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作群，又被称为职位簇、工作群。

(8) 职业(Profession)：由不同组织中的相似工作组成的跨组织工作集合。

(9) 职业生涯(Career)：指一个人在其工作和生活中所经历的一系列职位、工作或职业。

3. 工作分析的作用和意义

1) 工作分析为其他人力资源管理活动提供了依据

(1) 工作分析为人力资源规划提供了必要的信息。通过工作分析可以对企业内部各个职位

的工作量进行科学的分析判断，从而为职位的增减提供必要的信息；此外，工作分析对各个职位任职资格的要求也有助于企业进行人力资源的内部供给预测。

(2) 工作分析为人员招聘录用提供了明确的标准。由于工作分析对各个职位所必需的任职资格条件作出了充分的分析，因此在招聘录用过程中就有了明确的标准，减少了主观判断的成分，有利于提高招聘录用的质量。

(3) 工作分析为人员的培训开发提供了明确的依据。工作分析对各个职位的工作内容和任职资格都作出了明确的规定，因此可以据此对新员工进行上岗前的培训，让他们了解自己的工作；还可以根据员工与职位任职资格要求的差距进行相应的培训，以提高员工与职位的匹配程度。

(4) 工作分析为制定公平合理的薪酬政策奠定了基础。工作分析对各个职位承担的责任、从事的活动、资格的要求等作出了具体的描述，这样企业就可以根据各个职位在企业内部相对重要性的大小给予不同的报酬，从而确保薪酬的内部公平性。

(5) 工作分析还为科学的绩效管理提供了帮助。通过工作分析，每个职位从事的工作及所要达到的标准都有了明确的界定，这就为绩效考核提供了明确的标准，减少了评价的主观因素，提高了考核的科学性。

2) 工作分析对企业的管理具有一定的溢出效应

(1) 通过工作分析，有助于员工反省和审查自己的工作内容和工作行为，以帮助员工自觉主动地寻找工作中存在的问题并且圆满地实现职位对于企业的贡献。

(2) 在工作分析过程中，企业人力资源管理人员能够充分地了解企业经营的各个重要业务环节和业务流程，从而有助于公司的人力资源职能真正上升到战略地位。

(3) 借助于工作分析，企业的最高经营管理层能够充分了解每个工作岗位上的人目前所做的工作，可以发现职位之间的职责交叉和职责空缺现象。

为更加直观地了解工作分析这一活动，我们用一个系统模型把它加以表示，如图3.1所示。

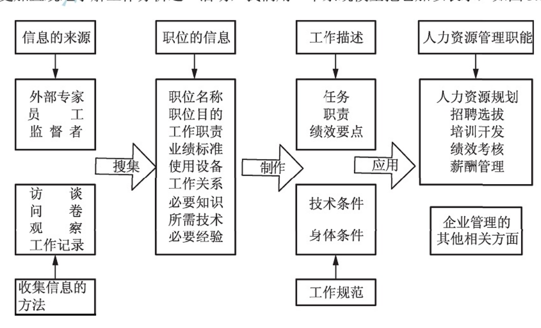


图3.1 工作分析的系统模型



4. 工作分析的具体步骤

一般来说，工作分析的整个过程要经过以下几个步骤来完成：准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段，如图 3.2 所示。

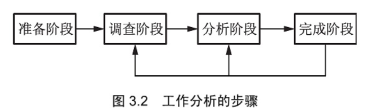


图 3.2　工作分析的步骤

1) 准备阶段

准备阶段主要完成以下几项任务。

(1) 确定工作分析的目的与用途。也就是说，明确分析资料到底是要用来干什么的，是要解决什么问题的。工作分析的目的不同，所要收集的信息和要使用的方法也会不同。

(2) 成立工作分析小组。为了保证工作分析的顺利进行，在准备阶段还要成立一个工作分析小组，从人员上为这项工作的开展做好准备。小组成员一般由以下三类人员组成：一是企业的高层领导；二是工作分析人员，主要由人力资源管理专业人员和熟悉本部门情况的人员组成；三是外部的专家和顾问，他们具有丰富的经验和专门的技术，可以防止工作分析的过程出现偏差，有利于结果的客观性和科学性。

(3) 对工作分析人员进行培训。为了保证工作分析的效果，还要由外部的专家和顾问对本企业参加工作分析小组的人员进行业务上的培训。

(4) 做好其他必要的准备。例如，由各部门抽调参加工作分析小组的人员，部门经理应对其工作进行适当的调整，以保证他们有充足的时间进行这项工作；在企业内部对这项工作进行宣传，消除员工不必要的误解和紧张。

2) 调查阶段

调查阶段需要完成的任务主要有以下几项。

(1) 制定工作分析的时间计划进度表，以保证这项工作能够按部就班地进行。

(2) 根据工作分析的目的，选择搜集工作内容及相关信息的方法。

(3) 搜集工作的背景资料，这些资料包括公司组织结构图、工作流程图及国家的职位分类标准，如果可能，还应当找出以前保留的工作分析资料。

(4) 搜集职位的相关信息。在完成以上的工作之后，就可以正式开始搜集职位的相关信息了。一般来说，工作分析中需要搜集的信息主要有以下几类。

① 工作活动，包括承担工作所必须进行的与工作有关的活动和过程、活动的纪录、进行工作所运用的程序、个人在工作中的权力和责任等。

② 工作中的人的活动，包括人的行为，如身体行动及工作中的沟通；作业方法分析中使用的基本动作；工作对人的要求，如精力的消耗、体力的消耗等。

③ 在工作中所使用的机器、工具、设备及工作辅助用品。

④ 与工作有关的有形和无形因素，包括完成工作所要涉及或者要运用的知识、工作中所要加工处理的材料、所生产的产品或提供的服务。

⑤ 工作绩效的信息，如完成工作所耗费的时间、所需要投入的成本及工作中出现的误差等。

⑥ 工作的背景条件，包括个人时间、工作的地点、工作的物理条件。

⑦ 工作对人的要求，包括个人特征、所需要的教育与培训水平、工作经验等。

上述的工作信息一般要从以下几个渠道来获得：工作执行者本人、管理监督者、顾客、分析专家、职业名称辞典及以往的分析资料。

3) 分析阶段

在搜集完与职位相关的信息之后，就要进入工作分析的下一阶段，即分析阶段。在这一阶段需要进行以下几项工作。

(1) 整理资料。将搜集到的信息按照工作说明书的各项要求进行归类管理，看是否有遗漏的项目，如果有就要返回到上一个步骤，继续进行调查搜集。

(2) 审查资料。资料进行归类整理以后，工作分析小组的成员要一起对所获工作信息的准确性进行审查。

(3) 分析资料。如果搜集的资料没有遗漏，也没有错误，那么接下来就要对这些资料进行深入的分析，也就是要归纳总结工作分析的必要材料和要素，解释各个职位的主要的关键因素。在分析的过程中，一般要遵循以下几项基本原则。

① 对工作活动是分析而不是罗列。工作分析是反映职位上的工作情况，但却不是一种直接的反映，而要经过一定的加工。

② 针对的是职位而不是人。工作分析并不关心任职者的任何情况，它只关心职位的情况，目前的任职者被涉及的原因，仅仅只是因为他通常最了解情况。

③ 分析要以当前的工作为依据。工作分析的任务是为了获取某一特定时间内的职位情况，因此应当以目前的工作现状为基础进行分析，而不能把自己或别人对这一职位的工作设想加到分析中。

4) 完成阶段

完成阶段是整个工作分析过程的最后一个阶段，这一阶段的任务有以下几项。

(1) 编写职务说明书。根据对资料的分析，首先，要按照一定的格式编写职务说明书的初稿；其次，反馈给相关的人员进行核实；最后，形成职务说明书的定稿。

(2) 对整个工作分析构成进行总结，找出其中成功的经验和存在的问题，以利于以后更好地进行工作分析。

(3) 将工作分析过程的结果运用于人力资源管理及企业管理的相关方面，真正发挥工作分析的作用。

3.2.2 工作分析的方法

工作分析步骤确定之后，就应该选择适当的分析方法与工具。

1. *资料分析法*

为了降低工作分析的成本，应当尽量利用现有资料，如岗位责任制文本等，以便对每个工作任务、责任、权利、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解，为进一步调查奠定基础。表3-1是一份完善的岗位经济责任，对工作分析有较大的参考价值。



表 3-1　某炼钢厂计划科综合统计员的岗位经济责任制

项　　目	具体内容
职　　责	在科长的领导下，按照专业管理制度和上级有关规定，负责全厂生产、经济、技术指标综合统计工作、归口数据管理
工作标准	① 综合统计、编制报表、图表。月报于次月 6 日报出，季、年报表于季后第 1 月 7 日前、次年 1 月 10 日前报出，每月 15 日前完成图表上墙，每月 28 日提出产品、品种及主要经济指标预测，准确率达九项。 ②负责结算炼铁厂生产原料、燃料耗用量。每月 1 日与烧结厂、原料处结算烧结矿、废铁数量，做到准确无差错。 ③负责收集国内外同行业有关生产经济指标等资料。每月 20 日前将 16 个单位主要指标登入台账，填写图表上墙。 ④负责提出统计分析，每月 28 日前完成。 ⑤建立健全数据管理制度，建立厂级数据库，使全厂数据管理系统化、规范化
任职条件	必须熟悉上级有关的统计规章制度、统计方法，并严格执行，懂得炼铁生产工艺及主要设备生产能力；掌握企业管理的一般知识和工业统计理论知识及统计计算技能知识

表 3-1 可为工作描述与任职说明提供许多有用的信息。另外，还可以通过作业统计，对工人的工作内容、负荷有更深的了解，它是建立工作标准的重要依据。

2. *访谈法*

访谈法主要是由工作分析专家与被分析工作的任职者就该项工作进行面对面的谈话，主要围绕以下内容进行：①工作目标；②工作内容；③工作的性质和范围；④所负责的事务；⑤所需知识与技能等。

为使资料一致，企业应当找出多位工作相同的员工参与访谈，并有系统地进行。从访谈中，可以得到有关该职务的以下信息：①企业设置该职务的理由；②对该职务进行报酬的根据；③该职务的最终工作成果以及如何评价；④该职务的主要工作职责以及任职条件等。

访谈法也有弊端，如耗时较多，成本较高。另外，访谈双方的谈话技巧对效果影响较大。因此，工作分析者在访谈时应注意以下几点。

(1) 尊重被访谈者，态度要真诚热情，语言要恰当。

(2) 营造良好的访谈氛围，使被访者感到轻松愉快。

(3) 应注意对被访谈者的启发、引导，但应避免发表自己的个人观点和看法。

(4) 访谈前应预先准备好相关问题和访谈记录表(表 3-2)。

表 3-2　访谈记录表

姓名：__________ 日期：__________ 地点：__________

任职时间：__________ 现时职位和级别：__________

1. 工作目的：

____

____

2. 主要职责：

____

____

3. 次要职责：

____

____

4. 使用设备：　继续使用　经常使用　偶尔使用

__________ __________ __________ __________

__________ __________ __________ __________

3. 观察法

观察法是指运用感觉器官或其他工具观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析与归纳总结。

1) 观察法的使用原则

(1) 被观察者的工作应相对稳定，即在一定的时间内，工作内容、程序、对员工的要求不会发生明显的变化。

(2) 适用大量标准化、周期较短的以体力活动为主的工作，不适用于以脑力活动为主的工作。

(3) 要注意工作行为样本的代表性，有时，有些行为在观察过程中可能未表现出来。

(4) 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意，不应干扰被观察者的工作。

(5) 观察前要有详细的观察提纲和行为标准。

2) 观察法的观察提纲

下面是一个观察提纲的例子(表 3-3)。

表 3-3　工作分析观察提纲(部分)

被观察者姓名：__________	日期：__________
观察者姓名：__________	观察时间：__________
工作类型：__________	工作部门：__________
观察内容：__________	
1．什么时候开始工作？__________	
2．上午工作多少小时？__________	
3．上午休息几次？__________	
4．第一次休息时间从______到__________	
5．第二次休息时间从______到__________	
6．上午完成产品多少件？__________	
7．平均多少时间完成一件产品？__________	
8．与同事交谈几次？__________	
9．每次交谈约多长时间？__________	
10．室内温度__________℃	
11．上午抽了几根香烟？__________	
12．上午喝了几次水？__________	
13．什么时候开始午休？__________	
14．生产了多少次品？__________	
15．搬了多少次原材料？__________	
16．工作的噪声分贝是多少？__________	

3) 观察法的操作

观察法进行时，有两种方式：一种是工作分析人员可以在员工的工作期间观察并记录员工的工作活动，然后和员工进行面谈，请员工进行补充，也可以一边观察员工的工作，一边和员工交谈；另一种是通过问卷调查获得基本信息，再通过访谈和直接观察来确认和补充已了解的情况。

4) 观察法工作分析的程序

(1) 初步了解工作信息。

① 检查现有文件，形成工作的总体概念：工作使命、主要任务和作用、工作流程。



② 准备一个初步的任务清单，作为面谈的框架。

③ 为在数据收集过程中涉及的还不清楚的主要项目做一个注释。

(2) 进行面谈。

① 最好首先选择一个主管或有经验的员工进行面谈，因为他们了解工作的整体情况及各项任务是如何配合的。

② 确保所选择的面谈对象具有代表性。

(3) 合并工作信息。

① 在合并阶段，工作分析人员应该随时补充资料。

② 检查最初的任务或问题清单，确保每一项都已经得到回答或确认。

(4) 核实工作描述

① 核实阶段应该以小组的形式进行，把工作描述分发给主管和工作的承担者。

② 工作分析人员要逐字逐句地检查整个工作描述，并在遗漏和含糊的地方作出标记。

4. 问卷调查法

问卷调查法是有关员工对有关工作内容、工作行为、工作特征和工作人员特征的重要性和频次作出描述或打分，然后对结果进行统计与分析，找出共同的有代表性的回答，并据此写出工作描述，再反馈该职务工作者的意见，进行补充和修改。

1) 工作分析问卷

工作分析问卷见表 3-4。

表 3-4　工作分析问卷

公司名称：________	职位与职称：________		日期：________	
所属部门：________	所属科室：________	主管姓名：________		
总公司、分公司地区办事处：________				
1. 说明工作的主要职责：________				
2. 其他较不重要的职责：________				
3.请列举你所使用的工具：	继续使用	经常使用	偶尔使用	
________	________	________	________	
________	________	________	________	
4. 做此工作需要何等教育程度？				
☐ 高中以下				
☐ 高中				
☐ 大专				
☐ 大专以上				

续表

5.担任此工作需要多少年的有关工作经验？

□不用经验　□1～3年　□10年以上

□3个月以下　□3～5年

□3个月到1年　□5～10年

---

6. 你认为要做好或熟悉此工作，需要多长时间的培训？

□两周或少于两周　□6个月　□2年

□3个月　□1年　□3年

7.做好此项工作需要的监督程序如何？

□经常性地监督。除去不重要的差异，其余一并由主管处置。

□每日几次即可，包括承包、接受意见及指派工作。按照一定的方式与程序进行。

□偶尔。由于多数工作皆重复且互相牵连，因此只要以制定的规则与标准指引进行管制即可。

□有效地监督。工作一经指派后即全权负责，虽有若干方法可供采用，但不妨有自己的一套。

□确定大目标即可。评估工作可用任何方式，主要重在整体成效。

□少量或没有直接监督。工作方法的选择、发展与协调只要在一般政策的范围内皆可任意行之。

8. 你所作的任何独立的决策的范畴与行为如何？

你认可的事项在生效前是否经常要经复核？　如果要，由谁复核？

你拒绝的事项在生效前是否经常要经复核？　如果要，由谁复核？

9. 本工作急需哪一方面的才能、创意，以及(或)进取的精神是什么？

例如：________________

10. 在本工作中可能会产生哪些差错？

---

11. 关于公司业务，该如何与他人进行联系？

	持续不断	频繁	偶尔	从不	方法(写信、电话等)
其他部门的职工	____	____	____	____	________
公司政策执行部门	____	____	____	____	________
社会大众(或同业公会)	____	____	____	____	________
政府机关	____	____	____	____	________
其他(请指出)	____	____	____	____	________

请列举说明联系的目的：________________

12. 试说明会导致疲惫的肌肉动作、身体移动、工作位置与姿势的改变，并请估计每项因素的时间长短。

---

13. 请指出你不愿意待着的不良工作环境，如脏、嘈杂、潮湿、浊气、热度、外面的天气、单调及危险事故等。



续表

你每个月整晚开车的天数约为多少？怎么安排？	
你每个月大约要跑多少千米？	
如果你负责他人的工作，请回答下列问题。	
14. 本项工作由下列哪些监督职责？	
□指导	□分派人员
□派工	□解决员工问题
□核工	□甄选新员工
□规划别人的工作	□调动(推荐□；核准□)
□订立标准	□奖罚(建议□；核准□)
□协调业务	□革职(建议□；核准□)
□加薪(提议？　　　　；核准？　　　)	
请列举在你直接监督下的工作名称及所属人员的数目：	
汇总由你指挥的属员数目：______	
评语：	
填写人：	
主管人员注意事项：你的签名表示你已核阅上述的工作描述。如有必要修正，请以红笔于适当地点填附，希望能就上述各项分别加以评述。这个项目在定案前仍然会与你交流意见。	
在你手下担任此项工作的人员有几个？______	核阅人：______ 职　衔：______

2) 职位分析问卷

美国普渡大学的研究员曾经研究出一套数量化的工作描述法。这就是职位分析问卷(Position Analysis Questionnaire，PAQ)，虽然它的格式已定，但仍可用来分析许多不同类型的工作。职位分析问卷本身得交由熟悉此分析工作的工作分析员填写。它有 194 个问题，共分为以下六部分：①资料投入(指员工在进行工作时获取资料的来源及方法)；②用脑过程(如何去推理、决策、计划及处理资料)；③工作产出(员工该完成哪些体能活动，使用哪些工作器材)；④与他人关系(与本身工作有关人员的关如何)；⑤工作范畴(包括实体性工作与社交性工作)；⑥其他工作特性(其他有关工作的活动、条件与特征)。

首先要对问卷及工作相当熟悉，方可约谈员工并填制问卷。一旦填毕所有工作项的问卷，就能够以五个尺度去评量、剖析单位的所有工作。这五个基本尺度分别是①具有决策、沟通与社交能力；②执行技术性工作的能力；③身体灵活度；④操作设备与器具的技能；⑤处理资料的能力。

表 3-5 是职位分析问卷中的一页。

表 3-5　职位分析问卷(部分)

资料投入 1.资料投入 1.1 工作资料来源 1.1.1 肉眼可及工作资料来源： (1) 书面资料(书、报告、笔记、短文、工作指令等)。 (2) 数量性资料(所有涉及数量或金额的资料，包括图、科目、规格、数字表等)。 (3) 图片资料(如草图、蓝图、地图、照片及 X 光胶片、电视图片等)。 (4) 铸模及有关的工具(模板、型板、铸具等。大凡必须以样本使用皆可为资料来源；但不包括上面第(3)项所得到的资料)。 (5) 指示器(拨号盘、度规、信号灯、雷达、计速器等)。 (6) 测度计(尺、弯脚规等，用来收集实体的测试资料，但并不含第(5)项所示的器具)。 (7) 机具(工具、设备、机械及其他在作业时所用的机械性器具)。 (8) 在制原料(零件、原料等，凡是可经修饰、加工处理者皆可充为资料的来源)。 (9) 非在制原料(未加工转化或增饰的过程的原料、零件，凡正受检验、处理、包装、配售、选品的原料，也可充作资料来源之一)。 (10) 自然特征(风景、原野、地质、植物、气候等可以观察到自然征象者皆可充为资料来源)。 (11) 人为的环境特征(房屋建筑、水坝、公路、桥梁、船坞、铁道及其他人工或刻意改造的户内外措施，但不包含第（7）项所述之设备、机器等)。

5. 功能性工作分析方法

在美国的企业人事管理中，常用到功能性工作分析(Functional Job Analysis，FJA)方法。它以员工所需发挥的功能与应尽的职责为核心，列出了需加以收集与分析的信息类别，规定了工作分析的内容。按照这套方法，工作分析应包括对该工作的工作特点和担任该工作的员工特点进行分析。

工作特点包括工作职责，工作的种类及材料、产品、知识范畴三类。员工的职能是指在工作过程中与人、事、数据打交道的过程。任何工作，都离不开人、事、数据这三个基本要素，而每一要素所包含的各种基本活动又可按复杂程度分为不同的等级(表 3-6)。

表 3-6　员工的基本职能

数据	人	事
0 综合	0 监控	0 创建
1 配位	1 协商	1 精密作业
2 分析	2 指示	2 运行的监控
3 汇编	3 监督	3 运行的启动
4 计算	4 引导	4 操作
5 复制	5 劝说	5 供应
6 比较	6 交流	6 进料及取货
	7 服务	7 处理
	8 接受指标	

按照上述内容与步骤，工作分析还可以有针对性地收集信息，并按以上各项对所搜集到的信息加以比较、分类及组织，最后形成一篇详细的工作分析记录表(表 3-7)。



表 3-7 福利措施检查员工作分析记录表

职位资料：

在职人员姓名：	王平
所 属 单 位：	福利局
职 务：	福利措施检查员
日 期：	11/12/2002
约 谈 者：	钟文

工作内容简述：

主持访谈工作；填写申请表；决定受检单位措施的合格性；提供社会各界有关食品的资料；对于不合格的厂家公布给其他相关单位知悉。

任务：

主要任务已于前面简述，具体任务如下：

任务 1 决定申请合格标准，使厂家有所遵循。

必备知识：

——标准申请格式上的项目的含义与内容；

——食品安全法令政策；

——其他与上述法规有关的政令。

必备技巧：

——无。

必备能力：

——能够阅览并理解复杂指示；

——能够阅览并了解各种手续及口头与书面的指示，同时将之转为适宜的行动；

——能进行简单的算术运算(如加法与减法)；

——能够将申请要件明白地告知外行人。

体能要求：

——惯于久坐；

——环境条件；

——无。

额外工作：

——除下达或接受指示外，善于与同事相处。

兴趣范围：

——传递资料；

——和他人的业务联系。

任务 2 为客户解说其他可以帮上忙的有关政策规定，并将适合于客户需要或便于获得作业常识的社会团体推荐给客户。

必备知识：

——各个协助部门单位的功能；

——其他可资推荐的社团及其地址；

——引荐手续。

必备技巧：

——无。

必备能力：

续表

——能自口头交谈中辨明客户的需要；
——有下达简单的口头和书面指示给他人的能力。
体能状况：
——耐于久坐。
任务 3　应申请人所求解释政令规定，以确定其案件的合格性。
必备知识：
——上级颁行的合格标准的要点、规定与政策。
必备技巧：
——无。
必备能力：
——对于各项有关的政令措施能解说、应用及做简单的口头表达；
——能以口头方式表达简单的算术运算。

6. 关键事件法(CIM)

关键事件法(Critical Incident Method，CIM)又称为关键事件技术，是指工作成功或失败的行为特征或事件。关键事件记录包括以下几个方面：①导致事件发生的原因和背景；②员工特别有效或多余的行为；③关键行为的后果；④员工自己能否支配或控制上述后果。

1) 关键事件法的优缺点

(1) 关键事件法的优点：第一是被广泛用于许多人力资源管理方面，如识别挑选标准及培训的确定，尤其应用于绩效评估的行为锚定与行为观察中；第二是由于是在行为进行时观察与测量，所以描述职务行为，建立行为标准更加准确。

(2) 关键事件法的缺点：需要花大量时间去收集那些“关键事件”并加以概述和分类。

2) 关键事件法的注意事项

(1) 调查的期限不宜过短。

(2) 关键事件的数量应足够说明问题，事件数目不能太少。

(3) 正反两面的事件都要兼顾，不得偏顾一方。

7. 写实分析法

写实分析法是主要通过对实际工作内容与过程的如实记录，达到工作分析目的的一种方法。它主要分为两种形式，如果做写实、描述工作的是自己，则称为工作日志法；如果由主管人员对任职者的工作进行记录与分析，则称为主管人员分析法。

1) 工作日志法

(1) 工作日志法的概念。

工作日志法是指任职者按时间顺序详细记录自己的工作过程，然后经过归纳、分析，达到工作分析目的的一种方法。

(2) 工作日志法的优缺点。

工作日志法的优点主要是，信息可靠性高，适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息；所需费用小；对分析高水平与复杂的工作，显得比较经济有效。

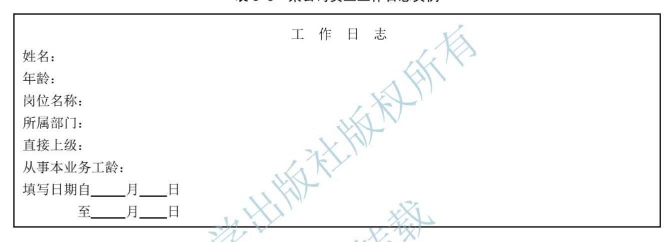


工作日志法的主要缺点是，将注意力集中于活动过程，而不是结果；使用这种方法必须做到从事这一工作的人对此项工作的情况与要求最清楚；使用范围小，工作状态稳定；整理新鲜数据的工作量大，归纳工作烦琐；工作执行者在填写时，会因为不认真而遗漏很多工作内容，从而影响分析后果；若由第三者进行填写，人力投入量就会很大，不适于处理大量的职务；存在误差，需要对记录分析结果进行必要的检查。

(3) 工作日志实例

根据不同的工作分析目的，需要设计不同的工作日志格式，这种格式常常以特定的表格体现，见表 3-8。

表 3-8　某公司员工工作日志实例



工　作　日　志

姓名：
年龄：
岗位名称：
所属部门：
直接上级：
从事本业务工龄：
填写日期自_____月____日
至_____月____日

2) 主管人员分析法

(1) 主管人员分析法的含义。

主管人员分析是指由主管人员通过日常的管理权力来记录与分析所管辖人员的工作任务、责任与要求等因素。

(2) 主管人员分析范例(表 3-9)。

表 3-9　某公司食品加工厂工作分析表

一、职位名称：
部　　门：　　　　　　　　　　工作地点：
任职者姓名：　　　　　　　　　日期：
主管人姓名：　　　　　　　　　签字：
二、基本职责。

____

____

三、能够用于确定本职位工作范围的各种指标，包括定性角度和定量数据。

____

四、填写下面的内容，以表明各职位间的工作关系。
监督职位名称：

续表

直接主管职位名称： 同一直接主管之下的其他职位名称： 直接下级职位名称： 简要说明下属的主要功能： ______ ______ 五、列举主要职责活动与代表性的工作项目。 ______ ______ 六、如果上述栏目无法说明，请在此举出几个典型的事例或任职时所遇到的事例。 ______ ______ 七、说明本职位工作权限与自主性。 ______ ______ 完成本职位工作需要说明的其他情况与要求。 ______ ______

3.2.3 职务说明书的内容和范例

职务说明书范例见表 3-10～表 3-12。

表 3-10 职务说明书范例一

工作名称		部门	
工作内容： 1. 2. 3.			
任职资格： 1. 学历要求 2. 工作经验要求 3. 必要的知识和能力 4. 综合素质要求 5. 其他要求			
工作环境： 1. 工作地点 2. 工作条件			

表 3-11　职务说明书范例二

<table>
<tr><td>职称名称：
职位编码：
职位概要：</td><td></td><td>所在部门
编制日期</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">职位职责</td></tr>
<tr><td colspan="4">1.(职责一)
1.1
1.2</td></tr>
<tr><td colspan="4">关键绩效指标(KPI)</td></tr>
<tr><td colspan="4">任职资格</td></tr>
<tr><td>项目</td><td colspan="2">必备要求</td><td>期望要求</td></tr>
<tr><td>学历与专业要求
所需资格证书
工作经验
知识要求
技能要求
能力要求
个性需求</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">主要关系</td></tr>
<tr><td>关系性质
直接上级
直接下级
内部沟通
外部沟通</td><td></td><td>关系对象</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">职位环境和条件</td></tr>
<tr><td>工作场所
工作设备
工作条件
工作时间</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

表 3-12　职务说明书范例三

职位编号		职位名称		所属部门
职位类型		上级职位		编写日期
职位概要				
履行职责及考核要点				
履行职责			占用时间	绩效标准
工作关系	直接下属人数		间接下属人数	
	内部主要关系			
	外部主要关系			
工作条件	工作场所			
	工作时间			
	使用设备			
职位关系	可转换的职位	部门： 部门：	职位： 职位：	
	可晋升的职位	部门： 部门：	职位： 职位：	
	职位关系图			
任职资格要求				
一般条件	最佳学历		最低学历	
	专业要求			
	资格证书			
	年龄要求		性别要求	
必要的知识和经验	必要知识			
	外语要求			
	计算机要求			
	工作经验			
必要的业务培训				
必要的能力和工作态度	能力			
	态度			
其他事项				

3.2.4　职务说明书的编制

在编写职务说明书时，一般都要按照一定的格式来进行，这里我们首先来看几种职务说明书的格式，见表 3-10～表 3-12。

表 3-10 是一种相对简单的描述式的职务说明书，而表 3-11 和表 3-12 则是一种相对复杂的表格式的职务说明书，此外还有其他格式的职务说明书。但不管格式如何变化，职务



说明书都要包括两大部分的内容：一是工作描述，也叫作 TRDs；二是工作规范，也叫作KSAOs。

一般来说，一个内容比较完整的职务说明书都要包括以下几个具体项目：①职位标志；②职位概要；③履行职责；④业绩标准；⑤工作关系；⑥使用设备；⑦工作的环境和工作条件；⑧任职资格；⑨其他信息。下面将结合这些项目来具体解释一下应该如何编写职务说明书。

1. 职位标志

职位标志就如同职位的一个标签，让人们能够对职位有一个直观的印象，一般要包括以下几项内容：职位编号、职位名称、所属部门、直接上级和职位薪点。

职位编号主要是为了方便职位的管理，企业可以根据自己的实际情况来决定应该包含的信息。

职位名称要简洁明确，尽可能地反映职位的主要职责内容。

职位薪点是工作评价所得到的结果，反映了这一职位在企业内部的相对重要性，是确定这一职位基本工资标准的基础。

2. 职位概要

职位概要就是用一句或几句比较简练的话来说明这一职位的主要工作职责，要让一个对这一职位毫无了解的人一看职位概要就知道它大概要承担哪些职责。

3. 履行职责

履行职责就是职位概要的具体细化，要描述这一职位承担的职责及每项职责的主要任务和活动。首先，将职位所有的工作活动划分为几项职责；其次，将每项职责进一步地细分，分解为不同的任务，这一过程可以用图 3.3 来表示。

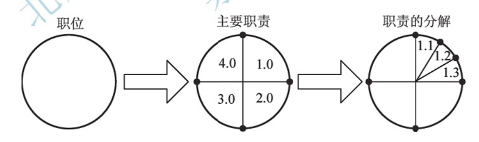


图 3.3　职位履行职责的分解示意图

将职位的活动分解完之后，就要针对每项任务来进行描述。描述时一般要注意下面几个问题：

① 要按照动宾短语的格式来描述，即按照“动词＋宾语＋目的状语”的格式进行描述。

② 要准确使用动词。使用动宾短语进行描述时，动词的使用是最为关键的部分，一定要能够准确地表示出员工是如何进行该项任务的，以及在这项任务上的权限，而不能过于笼统。

在履行职责部分，还有一个问题需要注意，如果某一职位是由多项职责组成的，那么就要将这些职责按照一定的顺序进行排列，而不是胡乱地堆砌。在排列职责时有两个原则：①按照这些职责的内在逻辑顺序进行排列。②按照这些职责所占用时间的多少进行排列。

4. 业绩标准

业绩标准就是职位上每个职责的工作业绩衡量要素和衡量标准。衡量要素是指对于每项职责，应当从哪些方面来衡量它是完成得好还是不好；衡量标准则是指这些要素必须达到的最低要求，这一标准可以是具体的数字，也可以是百分比。

5. 工作关系

工作关系是指某一职位在正常工作情况下，主要与企业内部哪些部门和职位发生工作关系，以及需要与企业外部哪些部门和人员发生工作关系。

6. 使用设备

使用设备就是工作过程中需要使用的各种仪器、工具、设备等。

7. 工作的环境和工作条件

工作的环境和工作条件包括工作的时间要求、工作的地点要求及工作的物理环境条件等。

8. 任职资格

任职资格应包括以下几项内容：所学专业、学历水平、资格证书、工作经验、必要的知识和能力及身体状况。不管任职资格包括什么内容，其要求都是最基本的，也就是说是承担这一职位工作的最低要求。

9. 其他信息

其他信息属于备注的性质，如果还有其他需要说明，但又不属于工作描述和工作规范范围的可以在其他信息中加以说明。

3.3 参考案例

3.3.1 W公司的工作分析实施方案

1. 背景

W公司是一家大型的电子产品公司。最近，某大学经济管理学院专家组为其进行了组织诊断与组织再设计工作。通过该项工作，W公司形成了新的组织机构智能权限和业务工作流程。为使W公司实现有效的组织运行，需实施工作分析。

2. 目的

通过工作分析，W公司组织设计的结果进一步深入和细化，将部门的工作职能分解到各个职位，明确界定各个职位的职责和权限，确定各个职位主要的工作绩效指标和任职者的基本要求，为各项人力资源管理工作提供了基础。

3. 工作分析的内容与结果

本次工作分析要完成下列工作内容。

(1) 了解各个职位的主要职责与任务。



(2) 根据新的组织机构运行的要求，合理清晰地界定职位职责权限及职位在组织内外的关联关系。

(3) 确定各个职位的关键绩效指标。

(4) 确定工作任职者的基本要求。

4. 需要的资料

(1) 组织机构图。

(2) 各部门职务说明书。

(3) 工作流程图。

(4) 职权体系表。

(5) 岗位责任制。

(6) 人员名单。

5. 工作分析的方法

(1) 资料调研。

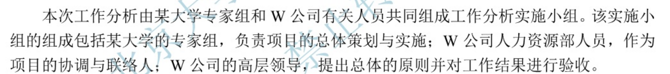
(2) 工作日志。

(3) 访谈。

(4) 职位调查表。

(5) 现场观察法。

6. 工作分析的实施者



本次工作分析由某大学专家组和W公司有关人员共同组成工作分析实施小组。该实施小组的组成包括某大学的专家组，负责项目的总体策划与实施；W公司人力资源部人员，作为项目的协调与联络人；W公司的高层领导，提出总体的原则并对工作结果进行验收。

7. 工作分析的实施程序

本次工作分析主要分三个阶段进行，即准备阶段、实施阶段和结果整合阶段。

1) 阶段一：准备阶段(5月10日～5月20日)

(1) 对现有资料进行研究。

(2) 选定待分析的职位。

(3) 设计调研用的工具。

2) 阶段二：实施阶段(5月21日～6月30日)

(1) 召开员工会议，进行宣传动员。

(2) 制订具体的调研计划。

(3) 记录工作日志。

(4) 实施访谈和现场观察；发放调查表。

3) 阶段三：结果整合阶段(7月1日～7月20日)

(1) 对收集来的信息进行整理。

(2) 与相关人员确认信息，并做适当的调整。

(3) 编写职务说明书。

3.3.2 职务说明书的参考案例

实验车间技术员职务说明书见表3-13。

表3-13 实验车间技术员职务说明书

职务：实验车间技术员 部门：技术开发部	职务编号：15038 职务等级：8 日期：2014年5月4日
工作范围： 从事实验工作，包括零部件的设计、加工、装配和改造。 工作职责： (1) 根据图纸或工程师的口头指示，运用各种机械工具或安装设备，加工、改造产品等。 (2) 与工程师及车间主任一起，改进生产工艺。 (3) 操作机床，使用焊枪并从事焊工的工作。 (4) 阅读有关图纸及说明。 (5) 指导本车间工人操作机器。 仪器设备及工具： 普通车床、成型机、钻孔机、磨削机、电锯、冲压机、测量仪及其他手工工具。 任职条件： 高中毕业，或具有同等学力，具备3～4年操作各种机械设备的经验，有较高的理解、判断能力，会看图纸，能熟练完成实验操作且身体健康。	

3.4 实战能力训练：职务说明书的撰写

1. 训练内容

职务说明书的撰写。

2. 训练目的

在完成项目具体任务的过程中，各小组成员通过充分的交流合作、合理分工、互相讨论、互相启发，探索完成岗位分析，在此基础上收集、整理、归纳、分析资料，撰写职务说明书。掌握撰写的程序步骤、方法和技巧。

3. 训练任务

任务活动一：进行工作分析，确定岗位的任职资格和工作职责。
任务活动二：初步制定员工的职务说明书。
任务活动三：根据岗位的资料和情况，让学生归纳、分析并撰写职务说明书报告。

4. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个项目团队小组，每组4～8人，并选出组长。

(2) 在项目团队小组内部进行任务细分，并分工负责到人，确保每个子项目任务有一人牵头负责。



(3) 每个子项目任务由该子项目任务负责人牵头负责，团队成员共同参与协作完成，团队组长负责团队及项目的管理、协调，并向指导教师负责。

5. 评价与总结

(1) 小组自评。

(2) 小组成果展示介绍(包括组内成员的工作态度、组内合作程度、工作流程、成果质量的评价)。

(3) 组间互评。

(4) 教师团队总评。

(5) 个人子项目任务教师评价(打分)。



项目四　员工的招募和甄选方案设计



知识学习目标

(1) 掌握员工的招募和甄选的内容、形式、流程和方法；
(2) 掌握员工的求职申请表和简历的格式内容；
(3) 掌握员工的招募和甄选方案撰写。



能力实训目标

(1) 具有收集、整理和分析求职申请表和简历的能力；
(2) 能设计招募和甄选流程和方法；
(3) 初步具有招募和甄选方案撰写的能力；
(4) 具有团队合作精神和组织协调的能力。

4.1　案 例 导 入

面试“怪招”

尽管应聘者可能是名校毕业，机智过人，外语流利并精通计算机，但在应聘过程，如同考 GRE 时遇到了一辈子也不会遇到的单词一样，会遇到想也想不到的情况。以下是上海一些公司为测试应聘者而精心设计出的“怪招”。

“怪招”之一：这是一家国有企业在招聘管理人员。面试的情景是这样的：在一间非常宽大的办公室内，坐着几位进行面试的考官，在考官面前约 5 米远处放了一把椅子，供面试人员面试时坐，一把扫帚从门后“倒”在了面试房间门口的旁边。应聘者中不乏名牌大学毕业的本科生和研究生，他们衣着讲究、头脑灵活。他们能对考官提出的问题侃侃而谈，显示出名牌大学学生的能力与“素质”。最后进来一位衣着不如前面任何一位体面，毕业于普通高校的学生，面对考官的问题，他的回答虽不尽如人意，但却显得从容不迫。然而，就是这位被众人讥笑为“乡巴佬 ”的人被考官录用了。“乡巴佬”问考官原因，考官说：“在众多



应聘人员中，唯独你在进门时把扫帚扶起来并放到了门后，也只有你，在面试开始前将你所坐的椅子移到了离我们更近的地方，所以就录用了你。”

“怪招”之二：这是一家美资独资企业，需要招聘一位副总经理秘书。一位某师范大学文秘专业的女大学生来面试。女大学生长相、知识在众多面试者中均属上乘，在面试过程中，对考官的问题也对答如流。考官似乎对一切均表示满意。最后，考官请女大学生到考官桌前确认自己的个人资料，女大学生走近桌前时，考官“不慎”将杯子碰倒了，水撒了一桌子，使桌上文件沾满了水，女大学生漠然地站在一边等待考官将一切收拾完，可考官似乎不需要她确认个人资料了，对她说：“你现在就可以走了。”最终女大学生并没有收到录用通知。

“怪招”之三：这是一家美商独资企业，坐落在上海浦东金桥。面试是在一个大雨滂沱的早晨。要走到考官面前必须经过一个一尘不染却无处放置雨具的大厅，大门边站着一位笑容可掬的接待小姐。你是径自走进去还是和旁人一样面面相觑地站着？接着，要请你使用计算机打字，中英文各一份，上面有许多十分明显的错误，但要求你在规定的时间内完成。你是否需要纠正？

4.2　实 务 知 识

4.2.1　员工的招募和甄选概述

1.员工招募

1) 员工招募的含义及作用

员工招募是指根据组织人力资源规划和工作分析的要求，把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到企业或组织空缺岗位上，以满足企业(或组织)的人力资源需求的过程。

员工招募的作用：补充新鲜血液，使企业保持良性循环的重要工作；使得社会更广泛深入地了解企业、扩大企业的知名度；促进劳动力的合理流动，提高社会劳动力的合理配置；通过人力资源规划手段可以做到人员存量和流量的把握。

2) 制定招募决策的原因

制定招募决策实质上就是在拟定人员补充政策，目的在于使企业在中长期内，能够合理地、有目标地将企业所需数量、质量和结构的人员补充到可能产生的职位空缺上。为了提高招募的有效性，可以从以下几个方面来考虑：①吸引足够多的求职者；②选择适宜的招募渠道；③组建一支称职的招募队伍。

3)组建一支称职的招募团队的重要性

第一，员工的招募工作是一个由企业发起的向社会各方选择、吸纳新员工的工作过程。招募团队的专业水平和综合素质将影响招募工作的各个环节的进展及其工作质量。

第二，招募人员对企业价值和企业文化的理解和认可度，对企业的责任心和归属度，将决定他们是否能选择那些真正符合企业文化及其发展需要的员工。

第三，招募人员对自身的了解，对人格特质的把握和合理运用及对空缺职位的工作性质的综合理解，也会影响企业能否选择到与工作相匹配的人选及其任职后的工作绩效。

第四，表达能力和观察能力是招募团队成员应具备的最重要的能力。

第五，广阔的知识面和专业技术能力也是招募团队成员应具备的能力。

第六，招募人员其他方面的综合素质，如对工作过程的把握和控制能力、亲和力、逻辑思维能力、对信息的敏感度、客观公正等，都会影响能否甄选到企业所需的人员。

由此可见，组建一支称职的招募团队是一项非常关键的人力资源管理决策，企业对此应该慎重行事。

4) 员工招募的基本流程

(1) 对空缺职位进行职位分析。

(2) 确定基本的招募方案。

(3) 拟定招募简章、发布招募信息。

5) 优秀的招募简章应具备的特征

(1) 语言精简、凝练。

(2) 招募对象的条件表述应一目了然。

(3) 招募人数约是实际需求人数的 2 倍。

(4) 措辞既实事求是，又热情洋溢，表现出对人才的渴求和应有的尊重。

6) 招募信息发布的集中方式

(1) 在招募区域内张贴招募简章。

(2) 在电视和广播上发布招募信息。

(3) 在报纸上刊登招募简章。



(4) 在专业杂志上发布招募信息。

(5) 举行新闻发布会发布招募信息。

(6) 通过人才市场发布招募信息。

(7) 在互联网上发布招募信息。

7) 常用的招募渠道

员工招募的渠道包括企业外部招募和企业内部招募两类。

外部招募一般包括招募广告、人才交流会、校园招募、职业介绍机构、雇员推荐和申请人自荐、猎头公司。

8) 确定合适的招募渠道的方法

企业的招募渠道都有各自的优缺点，应该选择其中恰当的方法用于员工招募。

(1) 广告招募：应用最为普遍的一种方式。最明显的优势在于宣传范围广泛，阅读这些广告的不仅有工作申请人，还有潜在的工作申请人，以及客户和一般大众。

由于企业的招募广告代表企业形象，需要认真实施，具体需要注意以下几点：①通过市场调研，选取收效最佳的广告媒体；②广告的结构要遵循 AIDA 四个原则，即注意(Attention)、兴趣(Interest)、欲望(Desire)、行动(Action)；③招募广告的内容应根据拟录用职位的职务说明书编制；④广告设计要突出企业标示；⑤要使用令人鼓舞和印象深刻的广告语。

企业使用招募广告作为招募渠道的优点：发布信息迅速、成本较低、可以同时发布多种类别工作岗位的信息，给企业保留了许多操作上的优势，可以发布“遮蔽广告”。

(2) 人才交流会：既能节省招募费用，也可以缩短招募周期，并可以在信息公开、竞争公平的条件下，公开考核，择优录用。



(3) 校园招募：企业获得潜在管理人员及专业技术雇员的一种重要途径。一般而言，大学生素质较高，具有生机和活力，并具有发展的潜力。但由于缺乏工作经验，在招募中需注意以下几点：①选择能力比较强的招募人员，因为大学生更看重企业的形象；②对工作申请人的答复要及时；③大学毕业生总是感觉自己的能力强于公司现有的雇员，因此希望公司的各项政策能够体现出公平、诚实和人性化。

校园招募的缺点是，费钱费时，需要事先安排好时间表，准备好宣传手册，还要做好面试记录。

(4) 职业介绍机构：作用是帮助雇主选拔人员，节省雇主的时间，为雇主提供专业的知识和服务。适合采用职业介绍机构的方式：①用人单位根据以往的经验发现难以吸引到足够多的合格工作申请人；②用人单位只需要招募很少数量的员工；③要为新的工作岗位招募，因此设计和实施一个详尽的招募方案成本太高；④用人单位基于填补某一关键岗位的空缺；⑤用人单位试图招募到那些现在正在就业的员工，尤其是处在劳动力市场供给紧张的形势下；⑥用人单位在目标劳动力市场上缺乏招募经验。

(5) 雇员推荐和申请人自荐。雇员推荐可以削减企业的招募成本，并可能找到高质量的工作候选人。不过这种做法也有缺点，一方面，碍于情面，降低了录用标准，给今后管理带来困难；另一方面，推荐人被拒绝，可能使雇员产生不满。基于以上原因，需注意以下几点：①对应聘者测试后才可录用；②请相关专业或相关领域的熟人介绍有能力的人前来应聘；③录用后被介绍人尽可能不在介绍人领导下工作；④如果推荐人的职业能力不足以评价所推荐人的职业领域时，不可采用此方式。申请人自荐时，企业应礼貌接待，最好由人力资源部门指定专人与他们进行面谈。这样不仅体现了对求职者的尊重，还有利于企业的良好声誉和促进今后业务的开展。

(6) 猎头公司：专门为雇主“搜寻”和推荐高级管理人才和关键技术人员。

9) 内部招募的优点与不足

内部招募的优点：①得到升迁的员工的工作积极性和工作绩效会提高；②内部员工比较理解企业情况，所需的指导和培训会比较少，离职的可能性也比较小；③提高所有员工对企业的忠诚度；④提高企业的投资回报。

内部招募的不足：①易产生近亲繁殖；②没有得到提升的应征者可能会不满；③新主管从同级员工中产生时，工作集体可能会有抵触情绪，使得新主管不容易建立领导声望；④企业需要和内部候选人进行面谈，而管理人员往往早有中意人选，进而会浪费更多的时间；⑤企业已经有了内部补充的惯例，如果向外招募人才时，可能遭到现有员工的抵制，损害员工积极性。

10) 内部提升需具备的条件

(1) 企业具有足够的人员储备及员工开发与培训制度。

(2) 企业文化鼓励员工个人不断上进。

(3) 系统和完善的人员晋升和提拔制度。

2. 员工甄选

1) 员工甄选的概念

员工甄选是指用人单位在招募工作完成后，根据用人条件和用人标准，运用适当的方法

和手段，对应聘者进行审查和筛选的过程。甄选最终无非要回答三个问题：第一，应聘者能做什么？第二，应聘者愿意做什么？第三，应聘者是否合适？

2) 员工甄选的意义

对工作候选人进行科学的甄选对企业和社会来说意义重大，如同高质量的产品必须有高质量的原材料一样，企业的生存和发展也必须有高质量的人力资源，员工甄选就是为了确保企业发展的高质量人力资源而进行的一项重要工作。从一开始就聘用到合适的人选，会给企业带来可观的利益。在有些情况下，尤其是在小型的企业中，科学的员工甄选是保证企业经营状况良好的关键所在。人员与工作相适应，将带来较高的工作满意度和企业责任感，减少旷工和低流动率，从而获得一系列的其他优势。

3) 员工甄选的方法

员工甄选的方法包括简历筛选、测试甄选、面试甄选、背景调查及其他一些特殊的甄选办法。

4) 简历筛选的注意事项

(1) 求职者的就业历史，并确认是否有空白时间。

(2) 工作变化的频率。

(3) 审核简历中职责描述不够具体的地方。

(4) 审核简历中表达模糊的地方。

5) 测试甄选中测试的内容与方法

(1) 能力测试：包括一般智力测试和特殊认知能力测试。一般智力测试即测试一个人的智商水平，常用的方法有斯坦福-比奈智力测试和韦克斯勒智力测试两种。

(2) 人格、个性与兴趣测试：人格测试常用“大五”模型，即外倾性、随和性、责任心、情绪稳定性、经验的开放性。个性测试常用主题统觉测验、吉尔福德气质测验、明尼苏达多项人格测验(Minnesota Multiphasic Personality Inventory，MMPI)、卡特尔 16PF 测验、迈尔斯-布里格斯性格分类指标(Myers-Briggs Type Indicater，MBTI)等。兴趣测试最典型的是用于员工的职业生涯设计。

(3) 成就测试：对一个人所学知识和技能的一个基本的检测。

6) 成功的面试必须做好的工作

为提高面试质量，面试人员要做好以下几方面的工作：①阅读工作规范和职位说明书；②评价求职申请表；③设计面试提纲，是面试效果和效率的保证；④拟定面试评价表；⑤面试过程控制；⑥面试结果的处理；⑦分析常见面试错误。

面试是录用员工必不可少的环节。它可以使招募人员有机会直接接触应聘者，判断职位候选人是否具有热诚和才智，判断其语言表达能力、情绪控制能力、逻辑思维能力及处理专业事务的能力等。

3. 员工录用

招募所要完成的是建立一个招募“蓄水池”，将求职者集中起来。甄选是从建立起来的“蓄水池”中挑选合格的求职者，而录用就是最终决定雇用应聘者并分配给他们职位的过程。因此，录用决策是招募过程的一个总结，是给招募工作划的一个句号。在作出录用决策之前，要为经过层层选拔的求职者进行背景调查和体检，以确保求职者符合企业空缺岗位的需要，



然后才能作出正式的录用或拒绝决定。

1) 人员录用时应注意的问题

(1) 背景调查：通常包括信用状况、工作经历、学历、从业许可及是否有犯罪记录。

(2) 体检。

(3) 作出录用决策：在作出录用决策时要进行两种比较，一是要在候选人之间进行比较，二是在候选人和招募标准之间进行比较。

(4) 通知应聘者。

(5) 签订试用合同或聘用合同。

2) 招聘录用原则

(1) 广开才路、多种渠道。

(2) 人事部门统一企业的人事招聘、录用制度，供下属单位统一执行。可由各下属单位自行招聘，并报企业备案。

(3) 人才来源突出籍贯、系统、毕业院校多元化。

(4) 企业现有职工具有岗位竞争的优先权。立足于在企业现有员工中发现、使用、培养人才，招聘人才应首先面向内部。

(5) 确定用人标准时，不能一味“贪高(学历)求洋(留学)”，以适用人才为主。

(6) 为便于集中岗前培训和降低招聘成本，招聘不宜零星而应成批进行。

(7) 企业各部门的员工在性格特征、结构上应互补。

(8) 落实政府的职业资格证书制度。

4.2.2　员工的求职申请表和简历的格式内容

对求职申请表及个人简历的评价是招聘录用系统的重要组成部分。在求职者众多、面试成本压力大的情况下，企业也往往求职将申请表和简历的筛选作为人员选择的第一步，从中剔除大量不合要求的人员，从容安排进一步的筛选。

1. 个人简历与求职申请表的特点

简历是求职者用来向企业提供其背景资料和进行自我情况陈述的一般方法，没有严格、统一的规格。简历一般由求职者自动递交给企业，由人力资源部或招聘部门进行评价。个人简历的优点在于形式灵活，有利于求职者充分进行自我表达。但由于缺乏规范性，个人简历内容的随意性较大，有时不能系统、全面地提供企业所关注的所有信息。另外，个人简历还有可能存在自我夸大的倾向，需要招聘组织对所提供的信息予以核查与证实。

精心设计的求职申请表可以克服个人简历的上述弊端，系统、详细地提供企业所关注的信息。所以很多企业在进行人员招募时，会预先设计求职申请表，与个人简历配合使用。

2. 求职申请表的主要内容

一张完整的求职申请应当使组织了解到以下四方面的信息。

(1) 有关申请人的客观信息。如姓名、年龄、性别、受教育的情况等。

(2) 申请人过去的成长与进步情况，如申请人的工作经历，过去工作中所取得的成绩。所担任的工作岗位，所获得的奖励与肯定。

(3) 申请人的工作稳定性和求职动机，如工作迁移的次数、离职的原因。

(4) 可以帮助组织预期求职者实际工作绩效的信息。例如，国外有一项对大型企业零售商店和超级市场的人员信息的研究，从研究中发现，对求职申请表中“没有自己的汽车”、“与父母居住在一起”等问题的回答与该员工的偷窃行为正相关。

由此看来，求职申请表的设计十分关键，需要组织进行分析与研究。

3. 设计求职申请表时需要注意的事项

求职申请表的设计要以职务说明书为依据，每一栏目均有一定的目的，不要烦琐、重复。另外，求职申请表的设计还需要符合国家的法规与政策。例如，在美国，1964 年的《民权法案》明确规定种族、肤色、宗教、性别、原国籍等项目不得列入求职申请表。

4. 求职申请表样表

求职申请样表如图 4.1 和图 4.2 所示。

EMPLOYMENT APPLICATION FORM

近照

RECENT PHOTOGRAPH

本人资料 PERSONAL DATA

姓(英文) FAMILY NAME ______ 名(英文) GIVEN NAME ________ 中文姓名 CHINESE NAME ________ 性别 SEX ______ 年龄 AGE __

户口地址 HOME ADDRESS ________________ 区 DISTRICT __________ 街道 STREET ________________

通讯地址 CONTACT ADDRESS ______________ 邮政编码 POST CODE __________ 联系电话 CONTACT TEL ______________

出生日期 DATE OF BIRTH ________________ 出生地点 PLACE OF BIRTH _____ 籍贯 NATIVE PROVINCE __________

民族 ETHNIC GROUP ________________ 身份证号码 I.D.NUMBER __________ 护照号码 PASSPORT NO. ______________

是否在职 ARE YOU WORKING NOW? □在职 现工作单位 CURRENT WORKING UNIT ______ 单位电话 OFFICE TEL. ______________

□待业 是否持有待业证 DO YOU HAVE PENDING EMPLOYMENT CERTIFICATE _____ 待业证号 PENDING EMPLOYMENT CERTIFICATE NO. _____

视力 SIGHT: 左 LEFT: ________ 右 RIGHT: ________ 身高 HEIGHT: ________ (厘米) (CM) 体重 WEIGHT: ________ (千克) (KG)

语言 LANGUAGE

语言 LANGUAGE: 请在适当空格中填上“√”符号 Please put a “√” in the appropriate boxes	会话 SPOKEN			阅读 READING			书写 WRITTEN		
	良好 GOOD	普通 FAIR	略懂 POOR	良好 GOOD	普通 FAIR	略懂 POOR	良好 GOOD	普通 FAIR	略懂 POOR
英语　ENGLISH									
日语　JAPANESE									
法语　FRENCH									
其他　OTHERS									

技能 SKILLS AND ABILITIES

请在下列左边方格(√)以表示你有这种工作经验或受过这种教育

Please put a “√” to the left of each of the following in which you are experienced or trained

□会　计 ACCOUNTING　□记账员 BOOKKEEPING　□急　救 FIRST AID

□收银员 CASHIER　□档案处理 FILING　□救　生 LIFE SAVING

□仓务管理 STOCKKEEPING　□电脑编程 COMPUTER PROGRAMMING

□驾驶执照 DRIVING LICENSE　□核　数 AUDITING

教育与训练 EDUCATION AND TRAINING

		主修科目 MAJOR COURSES	日期 DATE 由 年/月 From MM/YY	 至 年/月 To MM/YY	何种证书 CERTIFICATE RECEIVED
小学 PRIMARY SCHOOL	校名 NAME: 地址 LOCATION:				
初中 JUNIOR MIDDLE SCHOOL	校名 NAME: 地址 LOCATION:				
高中 SENIOR MIDDLE SCHOOL	校名 NAME: 地址 LOCATION:				
大学本科或专科 COLLEGE OR UNIVERSITY	校名 NAME: 地址 LOCATION:				
其他 OTHERS 商业 BUSINESS 秘书 SECRETARIAL 工专 TECHNICAL 函授 CORRESPONDENCE	校名 NAME: 地址 LOCATION:				
	校名 NAME: 地址 LOCATION:				

家庭状况　FAMILY

家庭状况 FAMILY　未婚 □ SINGLE　已婚 □ MARRIED　离婚 □ DIVORCED　丧偶 □ WIDOW　分居 □ SEPARATED

配偶姓名 NAME OF SPOUSE: ____________　单位/职业 COMPANY/OCCUPATION: ____________

家庭主要成员及工作单位 FAMILIY MEMBERS AND COMPANY

姓名 NAME	关系 RELATION	年龄 AGE	工作单位/职位 COMPANY/POSITION	单位地址 COMPANY ADDRESS

续表

在紧急情况发生时请通知： In case of emergency please notify:	姓名 Name:________	关系 Relation:________
联系人地址 Address:________	电话 Tel:________	邮编 Post Code:________
你是否已有子女? Do you have any children?	□ 是 Yes　　□ 否 No	子女年龄 Age of Children ____
你是否有残疾或其他疾病？	□ 是 Yes　　□ 否 No	
Are you suffering from illness or any other physical disability? If Yes, please state.		
你是否已经怀孕？　□ 是 Yes　　□ 否 No Are you pregnant?		

工作经历 WORK RECORD

工作履历 WORK RECORD	由 FROM		至 TO		月 薪 SALARY	离职原因 REASON FOR LEAVING
	年 YY	月 MM	年 YY	月 MM		
单位/公司名称 NAME OF COMPANY 所在部门及职位 DEPARTMENT AND POSITION						
单位/公司名称 NAME OF COMPANY 所在部门及职位 DEPARTMENT AND POSITION						
单位/公司名称 NAME OF COMPANY 所在部门及职位 DEPARTMENT AND POSITION						

原单位咨询人 ORIGINAL COMPANY REFERENCE

姓名 NAME	职位 TITLE	单位地址 COMPANY ADDRESS	电话 TELEPHONE

×××国际酒店有限公司任职的亲友 RELATIVES OR FRIENDS EMPLOYED BY XXX INTERNATIONAL HOTELS

姓名 NAME	职位 TITLE	单位地址 COMPANY ADDRESS	



续表

请在适当空格中填上“√”符号　PLEASE “√” AS APPROPRIATE

	是 Yes	否 No
曾否因行为或工作不佳而被解雇？ Have you ever been discharged from employment because your conduct or work were not satisfactory?		
曾否因违犯法律而被判刑或劳动教养？ Have you ever been convicted of a crime?		
原单位是否同意你离职？ Does your previous company agree to release you?		

宣言 DECLARATION

本人在此申请书中所填写的一切均属实及正确，如有砌词讹报者，自愿接受立即解雇之处分

The information provided by me in this application for employment is true and correct. A false statement or dishonest answer to any question is sufficient for immediate termination.

并且本人授权调查上述资料的真实性

I also authorize investigation of the above information for the purpose of verification.

申请人签名

日期

APPLICANT'S SIGNATURE________

DATE: ________________________

图 4.1　求职申请样表一

应聘公司：□宇通客车　□宇通重工　□服从分配

应聘方向：□生产　□技术　□营销/销售　□人力资源　□财务　□其他

个人基本信息						
姓　　名		性 别		民 族		1 寸或 2 寸照片
政治面貌		身 高		婚 否		
身份证号			固定电话			
手　　机			E-mail			
通讯地址及邮编：						

教育经历			
学历	毕业学校名称	专业	就读时间
高中			年　月～　年　月
大专			年　月～　年　月
本科	(□保送□统招□自考□其他：　)		年　月～　年　月
硕士	(□保送□统招□自考□其他：　)		年　月～　年　月
外语语种：	通过等级：□四级　□六级　□其他		
其他专业等级、专业资格认证以及个人曾经获奖情况：			

续表

<table>
<tr><td colspan="6">业余爱好：</td></tr>
<tr><td colspan="6">家庭基本情况</td></tr>
<tr><td>关 系</td><td>姓名</td><td>年龄</td><td colspan="3">现住址、单位/职务(若退休在家请填退休前单位名称)</td></tr>
<tr><td>父 亲</td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>母 亲</td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">个人是否有亲戚朋友在宇通集团工作？ □ 无 □ 有
有，则请注明最亲密的一位的基本情况:</td></tr>
<tr><td colspan="2">对方姓名</td><td colspan="3">所在公司及部门</td><td>与你的关系</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="6">学校/社会实践活动经历：
填写说明：请按参加学校/社会实践活动的时间,由近至远(倒序)填写(如果超过三项，请填写你认为最重要的三项；可以不足三项)；以下内容请尽可能详细的填写。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">经历1</td><td>起止时间</td><td colspan="4">年 月 ～ 年 月</td></tr>
<tr><td>服务的组织名称</td><td></td><td>所担任职位</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>收入状况</td><td></td><td>证明人/联系方式</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>主要职责及业绩</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>离开的原因</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">经历2</td><td>起止时间</td><td colspan="4">年 月 ～ 年 月</td></tr>
<tr><td>服务的组织名称</td><td></td><td>所担任职位</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>收入状况</td><td></td><td>证明人/联系方式</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>主要职责及业绩</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>离开的原因</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">经历3</td><td>起止时间</td><td colspan="4">年 月 ～ 年 月</td></tr>
<tr><td>服务的组织名称</td><td></td><td>所担任职位</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>收入状况</td><td></td><td>证明人/联系方式</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>主要职责及业绩</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>离开的原因</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">问题回答</td></tr>
<tr><td colspan="6">1．在学习、生活、工作中，你最骄傲的事情是什么(1～3 件)？成就如何？为什么引以为傲？(80～150 字)</td></tr>
<tr><td colspan="6">2．有生以来对你影响最大的人是谁？为什么？(80～120 字)</td></tr>
</table>



续表

3．在学习、生活、工作中，你如何看待学习成绩、经济条件、工作能力比你好或差的人？你是如何同他们相处的？关系如何？(80～120 字)
4．请举一个你遇到过的一个非常困难的任务/专业或技术问题的例子，当时的情况如何？你是如何处理的？结果如何？(80～120 字)
5．请举一个你遇到过的较大挫折或压力的事例。你是如何处理的？结果如何？(80～120 字)
6．你为什么愿意选择宇通集团？到宇通集团 3 年内你希望达到什么目标？(80～120 字)
7．毕业第一年你可以接受的现金收入范围(全年：　　　元～　　　　元)； 毕业第二年你可以接受的现金收入范围(全年：　　　元～　　　　元)。 对于个人收入你的补充说明或其他个人特别的期望：

为了确保我们能充分准确地了解你，请仔细检查所填表格没有遗漏和失误。

个人申请资料将严格保密，但恕不退还，敬请谅解。　　　　　签名：________

图 4.2　求职申请样表二(宇通集团校园招聘申请表)

5. 简历格式与内容

个人简历可以是表格的形式，也可以是其他形式。个人简历一般应包括以下几个方面的内容。

(1) 个人资料：姓名、性别、出生年月、家庭地址、政治面貌、婚姻状况、身体状况、兴趣、爱好、性格等。

(2) 学业有关内容：就读学校、所学专业、学位、外语及计算机掌握程度等。

(3) 本人经历：入学以来的简单经历，主要是担任社会工作或加入党团等方面的情况。

(4) 所获荣誉；三好学生、优秀团员、优秀学生干部、专项奖学金等。

(5) 本人特长：如计算机、外语、驾驶、文艺体育等。

个人简历应该浓缩大学生活或研究生生活的精华部分，要写得简洁精练，切忌拖泥带水。个人简历后面可以附上个人获奖证明，如三好学生、优秀学生干部证书的复印件，外语四、六级证书的复印件及驾驶执照的复印件，这些复印件能够给用人单位留下深刻的印象。格式要规范，字体以 4 号字或小 4 号字为宜，如果是手写，字迹要工整清晰。



6. 个人简历中要注意的问题

(1) 简历定位。雇主们之所以花时间和精力来到招聘现场阅读简历、筛选人才，目的就是想知道求职者可以为他们做什么，而不是来欣赏简历的文采和笔锋，所以含糊的、笼统的、毫无针对性的简历会使雇主感到茫然，也使求职者失去很多机会。为简历定位，明确自己到底能干什么，最能干的是什么，如果也有多个目标，最好写上多份不同的简历，在每一份上突出重点，这将使简历更有机会脱颖而出。

(2) 使用“从事事件：结果”这种格式。仅有漂亮的外表而无内容的简历是不会吸引人的，要注意，是内容决定一切。所以简历中一定要有过硬的内容，特别要突出能力、成就及取得的经验，这样才会使简历富有特色而更加出众。仔细分析自己的能力并阐明自己能够胜任这份工作，强调以前完成的事件然后写上结果。当然对完成什么事件是应该有所选择的，突出用人单位会欣赏的经验和能力，不要不着边际地写。

(3) 让简历醒目。简历的外表不一定要很华丽，但它至少要清楚醒目。审视一下简历的空白处，用这些空白处和边框来强调你的正文，或使用各种字体格式，如斜体、大写、下划线、首字突出、首行缩进或尖头等办法，要打印简历。

(4) 尽量使简历简短，有可能只使用一张纸。雇主一般只会花 30 秒来扫视一下简历，然后决定是否要面试，所以简历越简练精悍效果越好。如果求职者有很长的职业经历，一张纸写不下，就试着写出最近 5～7 年的经历或组织出一张最有说服力的简历，删除那些无用的内容。

(5) 力求精确。阐述技巧、能力、经验时要尽可能准确，不夸大也不误导，不要模糊处理，同时要确信所写的与自己的实际能力及工作水平相符。

(6) 强调成功经验。雇主们想要求职者的证据证明求职者的实力，记住要证明自己以前的成就及获得这些成就的原因和经验，一定要客观和准确地说明自己在取得这些成就的过程中创新、有什么特别的办法，这样的人才一般普遍受到用人单位的青睐。

(7) 使用有影响力的词汇。使用这种词汇，如证明的、分析的、线形的、有创造力的和有组织的，这样可以提高简历的说服力，尽量每句都用到这种词汇。

(8) 不要写个人爱好。如果招聘单位没有特别的要求，不要把个人爱好写在简历上，因为现在许多用人单位对纯个人信息没有要求，在简历上写上个人信息，如婚姻状况、血型等已不再是必须的，许多公司都乐意接受没有纯个人信息的简历。有些学生为了体现自己的爱好，往往添上一笔，而用人单位一般都认为，许多个人爱好仅仅停留在爱好的层面，对工作并没有什么大用。当然，如果应聘的职位和自己的爱好关系比较紧密也不妨写上。例如，应聘记者时，不妨写上爱好读书、写作等，也没有什么坏处。

(9) 最后测试。写完以后，再检查一下简历是否回答了以下问题：它是否清楚并能够让雇主尽快知道自己的能力？是否写清了自己的能力？是否写清了自己要求这份工作的基础？有东西可删除吗？尽力完善自己的简历直到最好。

7. 简历的标准

(1) 简历的修饰。不要因为省钱而去使用低廉质粗的纸张。检查一下是否有排版、语法错误，甚至水渍、咖啡渍。在使用文字处理软件时，使用拼写检查项并请朋友来检查可能忽略的错误。



(2) 字符大小。如果需要用两页纸来完成简历，请清楚、完整地把自己的经历和取得的成绩表现出来。不要压缩版面，不要把字体缩小到别人难以阅读的程度。

(3) 真实。不要虚构日期或职务名称来掩饰自己曾经失去工作的事实，或频繁更换工作的事实或从事较低的职务。如果未来的雇主去做背景调查发现自己在撒谎，那自己就和这份工作无缘了。

(4) 陈述才能。如果自己缺少所找寻的工作所需的工作经验，不要在简历中使用时间表达法。通过功能表达法或技术表达法，优先来陈述自己相关的工作经验和技术。

(5) 推出长处。不要仅仅简单地抄写公司人事手册中关于工作性质描写的术语。为了显示比其他竞争者更有优势，自己需要的不是简单地列出工作职责，而是列出自己所完成的特殊贡献、增长百分比、客户增加数、赢取的奖励等。

(6) 不要用任何借口。不要把自己离开每个所从事工作的理由写到简历上，如“公司被售出”或“谋求高薪”。

(7)最近的工作经历不要仅仅简单地陈列自己所从事过的每个职位。人事部经理们最感兴趣的是自己近 10 年来的经历，所以请把重点突出在最近和最相关的工作经历上。

(8) 确定目标。不要按照报纸上的公司招聘广告把简历一一寄出，不要胡乱投递简历，如果自己的条件与工作要求相距甚远，要仔细阅读广告，决定是否有合适的资历后才去投递。

(9) 请不要寄附件。当寄简历时，不要把学习成绩单复印件、推荐信或奖励证明复印件一并寄出，除非被特别要求这样做。在获得面试机会后，可带上这些材料。

8. 求职信

在西方，求职信和简历是一样重要的。而在我国，虽然有的雇主不要求写求职信，有的猎头顾问或是企业招聘人员也没时间仔细阅读求职信，但求职信的作用还是不容小看的。例如，最近的一份网上调查：“人事经理，您对求职信的关注程度如何？”34%参与调查的人事经理表示非常重视求职信、54%的人事经理表示将求职信作为重要参考、只有 11%的人事经理是根本不看求职信的。

9. 标准的求职信内容

一份标准的求职信内容包括①写求职信的理由：从何处得悉招聘信息、申请目的、加入企业的原因、要申请什么职位；②做自我介绍，说明为什么适合申请的职位，提出能为未来雇主做些什么，而不是他们为自己做什么；③简明突出相关实力，即为什么自己比别人更适合这个位置；④强调自己所受过的培训、经历、技能和成就；⑤结尾段落中提出进一步行动请求，可以建议如何进一步联络，留下可以随时联系到的电话或地址。当然如果能对阅读者表示感谢，效果会更好，因为现在许多公司的招聘任务是十分繁重的，招聘人员每天要阅读大量的简历，一句关切的问候会给人留下很深的印象。

10. 写求职信的注意事项

(1) 求职信要短，但一定要引人入胜，记住自己只有几秒钟吸引读者继续看下去。在求职信中要重点突出自己的背景材料中与未来雇主最有关系的内容。通常招聘人员对与其企业有关的信息是最敏感的，所以自己要把自己与企业和职位之间最重要的信息表达清楚。

(2) 言简意赅，切忌面面俱到。求职信的功用只是为自己争取一个参加面试的机会，不要

以为凭一封求职信就可以找到一份满意的工作，而且这种错误的心态会使自己写的求职信啰唆。招聘人员工作量很大，时间宝贵，求职信过长会使其效度大大降低，1992年哈佛人力资源研究所的一份测试报告的数据也证明了这一点，即一封求职信如果内容超过400个单词，则其效度只有25%，即阅读者只会留下对其中1/4内容的印象。

(3) 不宜有文字上的错讹。一份好的求职信不仅能体现自己清晰的思路和良好的表达能力，还能考察出自己的性格特征和职业化程度。所以一定要注意措辞和语言，写完之后要通读几遍，精雕细琢，切忌有错字、别字、病句及文理欠通顺的现象发生。否则，就可能使求职信“黯然无光”或是带来更为负面的影响。

(4) 切忌过分吹嘘。从求职信中看到的不只是一个人的经历，还有品格。

(5) 针对性和个性化能使求职信从数百封信件中“脱颖而出”。不少人事经理反映，现在求职信中最常见的问题是“千人一面”。的确，网络给求职提供了更多的方便，但面对互联网上成千上万的职位，有的求职者采用了“天女散花”式发求职信的方式，事实上它的命中率很低，结果往往达不到“广种薄收”，而是多以“广种无收”告终。原因很简单，这种千篇一律、没有任何针对性的求职信，招聘人员看多了。此时，针对性已成为求职信奏效与否的“生命线”。另外，个性化也很重要。有的求职信没有任何“豪言壮语”，也没有使用任何华丽的词汇，却使人读来觉得亲切、自然、实实在在。

(6) 在求职信正式发送之前，最好给身边的人看一下。这也是求职信撰写中一个重要的技巧，目的是避免歧义的产生，让求职信更好地传达出自己所要传达的信息。

在求职时，许多求职者只注重个人简历，而忽略了求职信。一封准备充分的求职信，不仅可以吸引招聘者的目光，还可以大大提高求职成功率。

11. 求职信范例

求职信范例如图4.3所示。

××经理：

您好！

我写此信应聘贵公司招聘的经理助理职位。我很高兴地在招聘网站上得知你们的招聘广告，并一直期望能有机会加盟贵公司。

两年前我毕业于首都经济贸易大学国际贸易专业，在校期间学到了许多专业知识，如国际贸易实务、国际商务谈判、国际贸易法、外经贸英语等课程。毕业后，就职于一家外贸公司，从事市场助理工作，主要是协助经理制订工作计划、负责一些外联工作，以及文件、档案的管理工作。本人具备一定的管理和策划能力，熟悉各种办公软件的操作，英语熟练，略懂日语。我深信可以胜任贵公司经理助理之职。个人简历及相关材料一并附上，希望您能认可我是该职位的有力竞争者，并希望能尽快收到面试通知，我的联系电话：×××。

感谢您阅读此信并考虑我的应聘要求！

此致

敬礼

您真诚的朋友：×××

×年×月×日

图4.3 求职信范例



12. 简历范例

简历范例如图 4.4 和图 4.5 所示。

软件工程师简历

计算机系统结构专业硕士(男，23 岁，中共党员)
××大学东六舍 130 室，430074
027-8755××××，139××××××××
×××@gmail.com

应聘职位：软件工程师

教育背景

2005.9—至今　　××大学，计算机系统结构专业
集群与网格计算湖北省重点实验室，攻读硕士学位，导师：××教授

2001.9—2005.7　××大学计算机科学与技术学院，获学士学位
以优异成绩(5%)保送本校读研

英语水平

CET-6

专业技能

精通 C/C++，熟悉 C#、ASP.NET，掌握 PC 机汇编等，具有良好的编程习惯和程序风格。
精通 RM、WMV 和 FLV 文件格式，熟悉 RTSP 协议。
深入理解网络的原理及相关协议，精通多线程程序设计，精通 TCP/UDP 编程，熟悉 WinInet。
熟悉 Linux 系统的各种常用命令和环境配置，熟悉 Linux 下 C++的程序设计。
精通 ActiveX 控件的开发，了解 COM 技术，熟悉 Windows 网络编程的五种模型。
熟悉用 VC.NET 进行程序界面开发，了解软件换肤技术。
熟悉 IIS 等 WEB 服务器的使用和配置，熟悉 SQL Server 2000 的使用及配置。
熟悉项目开发的整个流程、各阶段相关文档的撰写。
熟练使用 VC、VS.NET 等开发工具，熟练使用 CVS、VSS 等项目管理工具。
具有良好的合作意识和沟通技巧，两个月项目管理经验。

项目经验

基于 P2P 的视频点播系统 GridCast　　项目组长　　2005.9 至今

负责 Linux 系统下的 Source 服务器、节目发布器的开发。学到了多线程程序设计、Linux 和 Windows 平台下的网络编程、对象池、RM 与 WMV 文件格式、WinInet 编程等技术。
负责 ActiveX 控件、程序界面的开发，学到了 ActiveX 控件的开发与发布、软件换肤等技术。
参与系统的设计讨论，学到了 P2P 网络拓扑等相关知识。
负责与合作伙伴的沟通与系统部署，增强了与非技术人员沟通的能力。
在 2006 年 7 月被提升为项目组长。

基于 P2P 的 E-Learning 系统 APPLE　　开发组员　　2004.12—5.9

负责多人视频讨论模块的开发，学习到了 C#网络编程、DirectShow 等技术。

趋势科技程序设计大赛　　开发组员　　2006.3

组队参加趋势科技程序设计大赛。
负责分析 IRC 协议和服务器端数据统计分析作图模块。

撰写《ASP.NET 网站开发典型模块与实例精讲》　　作者　　2005.10—2005.12

参与撰写《ASP.NET 网站开发典型模块与实例精讲》，负责编写在线选课管理系统并撰写详细案例讲解分析，此章节占 50 多页，字数 25 000 左右。

选修课系统　　组长　　2004.9—2005.3

支持老师、学生、管理员三种用户角色，功能强大。
前后开发 C/S 和 B/S 模式两种版本，主要用 C#、ASP.NET、SQL Server 开发。

研究成果

专利(已获得申请号)三项

对等网络点播系统中的环状节点组织方法 200610019501.×

一种流媒体点播系统中的数据调度方法 200610019525.5

一种用于对等网络视频点播系统的磁盘缓存方法 200610019526.×

软件著作版权

基于无结构 P2P 网络的流媒体点播系统软件 V1.0[简称 GridCast]

著作版权登记号：2006SR005660

专业认证

软件设计师(原高级程序员)证书

奖励情况

2006 年　全额奖学金
2006 年　优秀研究生干部
2005 年　全额奖学金
2005 年　优秀毕业生
2005 年　湖北省优秀毕业论文一等奖
2004 年　优秀学生干部
2003 年　校三好学生
2002 年　计算机学院优秀寝室

社会工作经验

2006.5 至今　担任白云黄鹤 BBS 的 SOCKET 版版主职务。
2005.9—006.6　创办计算机学院 2005 级研究生会技术部并担任部长职务。
2005.9 至今　担任计算机学院研究生 2005 级 4 班班长职务。
2003.9—2005.6　担任计算机学院 0112 班班长职务。

个人能力简介

本人具有扎实的技术和丰富的网络开发项目经验。在参与项目开发过程中，成功地完成了开发任务，同时也积累了大量的项目管理知识，培养了团队协作精神和与人沟通的技能。

在学习中善于思考，处事稳重，善于分析问题、解决问题。工作中认真负责，勇于承担责任。生活中积极活跃，乐于助人。科研中善于总结，勇于创新，积极提出自己的观点。

兴趣爱好

看电影，溜冰，玩计算机游戏，写博客

图 4.4　简历范例一

销售人员个人简历

基本简历
姓名：陆××
国籍：中国
民族：汉族
年龄：24 岁
目前所在地：广州
户口所在地：广东省
身材：××× cm　××kg
婚姻状况：未婚



求职意向

人才类型：普通求职

应聘职位：

行政/人事类：销售助理后勤，服装/纺织/皮革跟单：出纳、统计、跟单，建筑/房地产/物业管理类：行政专员/助理

工作年限：3

职称：中级

求职类型：全职

可到职日期：随时

月薪要求：2000～3500

希望工作地区：广州

工作经历

公司名称：广州××服装贸易公司　起止年月：2006.10—2009.6

公司性质：私营企业

所属行业：纺织，服装

担任职务：销售行政助理

工作描述：行政、库房管理、销售助理

主要职责：

行政：公司办公室日常行政工作。

1. 员工考勤签到、登记。

2. 办公用品申购、管理及办公设备的保养。

3. 记录各类培训会议及周例会内容摘要。

4. 起草公司相关制度及各种表格的制定。

5. 收发电子邮件等。

库房：

1. 熟悉仓库整个生产流程。

2. 熟练利用软件系统，严格按照规定领发物资、材料。

3. 保管登记各种存货明细账，并根据出入库单进行账簿登记，保证账账相符、账实相符。

4. 每月对存货进行实地盘点，做到以事实为依据，编制盘存盈亏表及盘点总结。

5. 元器件申购前的价格查询及相关表格的制定。

销售助理：

1. 公司销售合同及其他营销文件资料的管理、归类、整理、建档和保管工作。熟悉订单处理流程，处理订单异议。

2. 负责各类销售指标的月度、季度、年度统计报表和报告的制作、编写，以便销售主管了解销售状况，从而提出问题、分析问题和解决问题，整理信息，协助销售人员做好上门客户的接待和电话来访工作；定期维护客户关系。

3. 协助主管做好各种会议的记录等工作，妥善保管计算机资料，不泄露公司机密。

4. 供应商来货统计、价钱核对。

公司名称：广州××香精香料公司　起止年月：2005.4—2006.8

公司性质：私营企业

所属行业：日用生活服务

担任职务：销售行政文员

工作描述：销售行政文员

主要负责：

1. 客户推介商品(根据客户实际需求向客户推介相应商品)；
2. 跟踪客户，处理客户意见和投诉；
3. 货单数据录入和处理；
4. 业务员业绩统计。

教育背景

毕业院校：广州××大学

最高学历：大专

毕业日期：2006-10-01

所学专业一：物业管理

所学专业二：计算机与应用

教育培训经历

起始年月	终止年月	学校(机构)	专业	获得证书	证书编号
2001.9	2004.7	三水××中专	计算机及应用	中专毕业证	××××××
2003.1	2006.10	广州××大学	物业管理	大专毕业证	××××××
2004.9	2005.2	广州××设计学院	广告平面设计	毕业证	

语言能力

外语：　　英语　一般

国语水平：优秀

粤语水平：优秀

工作能力

熟练掌握 Word、Excel、PPT 等办公软件；对数字较为敏感，学习和吸收新东西较快，办事效率高；绝对服从领导的安排，注重团队协作精神；以诚信为本,工作态度认真负责,有上进心。

运用 Photoshop、CorelDRAW 进行图形图像处理；使用“易用财务仓库管理软件”。

个人自传

学历不高的我，在现代社会中为求生存，不断地努力进修去适应社会的发展。在 2001 年就读中专学校时，一边攻读中专课程，一边进修大学的(大专)物业管理课程。毕业后，在广州××学院报读“广告设计精英班”并获得相应的毕业证书。虽然不可以像广告设计大师一样进行广告设计制作，但是一般图片、图形的处理则是运用自如的。在××有限公司担任销售行政文员期间，使我和社会的接触越来越多。营销、销售理念都有了一定的提高。学会了人与人之间的相处技巧。一年多的工作时间令我认识到只要对自己有信心，就算是从来没有接触过的工作，通过自己的努力也一定能够成功。

在这充满竞争和挑战的社会，我深信凭自己的实力与敬业的精神一定会得到贵单位的承认与肯定。我热爱贵单位所从事的事业，殷切地期望能够在您的领导下，为贵单位的建设出一份力；并且在实践中不断学习、进步。本人现在即可工作。

联系方式

通信地址：

联系电话：　　　　　　　　家庭电话：

手　　机：　　　　　　　　QQ 号码：

图 4.5　简历范例二



4.2.3 员工的招募和甄选方案撰写

公司无论规模大小、业绩高低，如果有完善的选人理念并且操作得当，要实现一次较高效度的员工招聘还是可能的。当然，要做到这一点，企业必须具有一套符合公司实际的选聘指导思想，并设计出具有相当深度和可操作性的招聘方案。

1. 设计招募过程

在开始一项工作前，没有人会拒绝先了解整个工作的过程。几乎每个成功人士都希望事先了解下一行动将经历哪些环节。要撰写员工的招募和甄选方案，将尽可能地先介绍其过程或步骤。招募过程如下：①根据人力资源预测结果，制定招募规划；②做好招募准备；③进行招募。

2. 选择招募渠道

选择招募渠道是招募和甄选方案中的一项重要内容，它将影响其他内容的制定。招募渠道可以分为内部渠道和外部渠道，但在外部人员补充规划中，只考虑外部渠道，而内部渠道应是内部人员流动规划讨论的内容。外部渠道有很多，普遍运用的六种招募渠道有广告招聘、人才招聘会、校园招聘、就业服务机构、网络招聘、推荐和自荐。

3. 设计甄选过程

甄选是从所有来应聘职位的候选人中进行选择的活动。招募是为组织吸引众多的应聘者，也就是促使求职者选择本组织；甄选是要在所有应聘者中选出最符合组织需要的人员，也就是组织选择求职者。甄选是紧随招募之后的活动，两个环节各有偏重。

甄选的程序因招聘规模、用人理念、工作种类等不同而有所差异，但主要的步骤大致相同。甄选过程主要包括以下几步：①制定甄选标准；②选择甄选方法；③做好甄选准备；④审查应聘者资料；⑤测试；⑥面试；⑦体检；⑧发出录用通知；⑨试用考察；⑩正式录用。

4. 制定甄选标准

通过一定的标准将人分类，如果这些标准是科学的、可行的，那就可以用于识别人力资源。甄选工作是在一群人中挑选，选中的人员就是被认为最符合组织需要的人员。那什么是最符合需要的，这就要用一系列的标准来衡量。

甄选标准分为三大类：生理标准、技能标准、心理标准。生理标准主要是指年龄、健康等标准，根据工作的特殊需要，增加相应标准。例如，服务员有身高、相貌要求，司机有视力要求……可以通过应聘申请表、体验报告筛除不符合生理标准的求职者，对于一些特殊标准，还要增加相应测试。技能标准是指学历、专业、资格证书、工作经验、工作能力等标准，根据岗位需要制定。主要的技能相关内容已体现在应聘申请表上，企业的主要任务是核查是否真实。一些特殊技能要求，还可以通过专门的测试检验。但是对工作能力的考察，必须通过实践评价，所以企业对基本合格的人员会安排一段试用期。最难制定的标准是心理标准，虽然像忠诚、努力、有责任心等是公认的要求，但是如何将这些要求转变成可以衡量的标准就非常困难。应聘申请表中，可以通过个人经历来推断他的部分心理特征，但也只是肤浅的认识。对内心世界的探测，可以借助各种测试完成。许多测试最早是用于心理学领域，已有不少成熟的测试方法可以引用。但是测试的结果如何，这还有待于大量的长期的科学验证。



所有的甄选标准面临的最大问题是如何把基本的标准变成可以考察的标准。如果能解决好这个问题，甄选工作将向前迈进一大步。

5. 设计甄选方法

企业越来越需要科学的手段挑选员工，促使甄选技术不断发展，出现了各种各样的甄选方法。很多甄选方法已比较成熟，还有些甄选方法正在兴起，但是对这些方法的检验从未停止。严格地讲，只要是可以用来挑选人员的方法都属于甄选方法。因此，除了人们正在关注的甄选方法外，还有一些方法早已被用于实践。

整理人们普遍关注和普遍运用的甄选方法，大致可归纳如下：筛选申请表、专业知识测试、智力测试、人格测试、运动和身体能力测试、职业性向测试、评价中心、面试、背景调查和其他，以下具体介绍其中两个。

1) 智力测试

雇主总是希望从雇员身上开发出更多的潜力，而一个人的智商限制了潜力大小。一般而言，智商高的人的工作绩效也相对高，所以企业愿意雇用那些智商较高的人。

智力测试可以用来测试一个人的智商水平。一个完整的智力测试应该是包括对语言能力、文字能力、数字计算能力、图形识别能力、空间能力、观察能力、记忆能力等一系列的测试。国际上通常使用斯坦福－比奈智力测试和韦克斯勒智力测试两种。斯坦福－比奈智力量表分为28个发展水平，每个发展水平代表一个年龄组，认为一个人的心理年龄(Mental Age，MA)不一定等于实际年龄(Chronological Age，CA)。特曼提出IQ的概念，用公式IQ＝100(MA/CA)来计算IQ。按照斯坦福－比奈智力测表，人类的平均IQ是100，有50%的人属于IQ在90～110的中等智力，只有少数在130以上的是资赋优异。韦克斯勒智力测试是多种能力的综合测验，量表分为语言量表和操作量表两个部分。语言测验包括常识、理解、算术、类同、数字、广度和词汇六个分测验，操作测验包括数字符号、图画补缺、积木图案、图片排列和物体拼配五个分测验。

2) 人格测试

“人格”一词来自拉丁文“Persona”，原意是面具。人格是个人相对稳定且比较重要的心理特征总和，包括个人能力、气质、兴趣、爱好和倾向性等。对人格的定义还存在着其他看法，但几乎所有的人都赞同一个观点，即人格是一种惯常行为。在不同的情况下，人们反应定势的差异形成了各人不同的个性特征。正因这些惯常行为模式存在，才有可能对人们的未来行为作出预测。所以一些企业在甄选人员时会进行人格测试，希望可以用来预测申请人的未来行为。

西方管理学和心理学界研究人格测试已有一段历史，开发出了大量的测试方法，主要可以分为两类。一类是自陈式测验，假设个人最了解自己，通过被测试者的回答来推断他的人格。比较成熟的测验方法有吉尔福特气质调查表、明尼苏达多项人格测验、卡特尔16PF测验、艾森克人格问卷(Eysenck Personality Questionnaire，EPQ)、加利福尼亚州心理测验(California Psychological Inventory，CPI)、“大五”人格等。另一类是投射法测验，假设人们对于外界刺激的反应主要取决于个人的个性特征。这种方法主要利用图片、语言、物品等刺激物，让被测试者进行联想，由此来推断其人格特点。具有代表性的有罗夏克墨迹测验、主题理解测验、句子完成测验等。



4.3　参考案例：××物业公司新员工招聘方案设计

1. 招聘计划

主要招聘岗位和招聘计划见表 4-1 和表 4-2。

表 4-1　主要招聘岗位

序号	岗位	数量	性别	年龄	学历职称	其他要求
1	管理人员	5	不限	40 以下	大专	5 年以上工作经验，较强的工作能力
2	维修	15	男	20～40	中职	相关专业资格证
3	绿化	10	男	20～40	中职	3 年以上工作经验
4	保洁	30	女	20～35	初中	身体健康
5	保安	35	男	20～30	初中	保安上岗资格证
6	会计	1	女	20～35	大专	助理会计师职称，3 年以上工作经验，懂财务软件
7	出纳	1	女	20～35	大专	会计上岗证，3 年以上工作经验，懂计算机操作

表 4-2　招聘计划

序号	项目	工作要点		责任人
1	招聘信息发布的时间和渠道	当地晚报 刊登时间 2014 年 5 月 10 日～16 日		×××
2	成立招聘小组	2014 年 5 月 8 日，公司总经理任组长		×××
3	招聘资料准备	现场宣传用手提电脑 1 台、光盘、多功能接线板；面试题、应聘者登记表 300 份、面试测评表 150 份、公司背景资料 300 份、招牌广告牌 2 块、名片、黑水笔 30 支、小订书机 2 只、回形针 4 盒、商务车 1 辆、轿车 1 辆		×××
4	招聘地点及布置	人才市场招聘大厅广告牌的摆设、桌椅位置的确定和摆放、招聘资料的摆放；面试间桌椅的摆放；落实时间：5 月 16 日下午 5 点前		×××
5	招聘流程	应聘者填写应聘者登记表，收集相关个人资料，符合标准的进入面试，面试测评合格者，通知其试用录取和报到时间		×××
6	日程安排	15 日	招聘资料总汇	×××
		16 日	上午：招聘人员会议。下午：现场准备	
		17 日	白天：现场招聘。晚上：整理资料	
		18 日	上午：继续招聘。下午：返回	
7	经费预算	招聘场地费 5 000 元；广告牌制作 500 元；油费 400 元；资料打印费 400 元；文具 100 元；餐费 320 元		×××

2. 招聘人员登记表

招聘人员登记表见表4-3。

表4-3 招聘人员登记表

<table>
<tr><td colspan="2">姓　名</td><td></td><td>性别</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">出生年月</td><td colspan="2"></td><td rowspan="4">照片</td></tr>
<tr><td colspan="2">学　历</td><td></td><td>婚否</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">民　族</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">专　业</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">毕业学校</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">健康状况</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">户籍所在地</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">政治面貌</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">身份证号码</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">参加工作时间</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">资格证书</td><td colspan="2"></td><td>要求待遇</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">联系电话</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">电子邮件</td><td colspan="2"></td><td>手　机</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">联系地址</td><td colspan="9"></td></tr>
<tr><td colspan="2">现工作所在地</td><td colspan="9"></td></tr>
<tr><td colspan="2">离职原因</td><td colspan="9"></td></tr>
<tr><td rowspan="8">简历</td><td colspan="2">起止时间</td><td colspan="5">学习/工作单位</td><td colspan="3">专业/职位</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="6">家庭情况</td><td colspan="2">姓名</td><td>关系</td><td>年龄</td><td colspan="2">文化程度</td><td colspan="4">现工作单位</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>特别提示</td><td colspan="10">1．本人承诺保证所填写资料真实。
2．保证遵守公司招聘有关规程和国家有关法规。
3．请填写好招聘人员登记表，带齐照片、学历、职称证书的有效证件及相关复印件。</td></tr>
</table>

3. 测试

1) 笔试试题

测验题目

答题说明

本测验共有61道题，涉及我们的工作、生活、价值观等方面。对于这些问题，每个人的看法都会不尽相同，任何基于真实情况的回答都是你的个性、特点的反映，没有“对”或“不对”之分。请在每道题的A和B中选择一个答案，不要漏掉任何一道题。有些题你可能从未碰到过或难以选择，不需要过多思考，凭第一感觉回答即可。



题目：

1．当要做别人也做的事时，我更愿意 A．用大家所接受的方法做 B．用自己想出的方法做	2．我对自己的物品的摆放通常是 A．在意的 B．随便的
3．我更难以接受的是 A．生活的节奏单一不变 B．稳定有序的生活被打乱	4．我认为更重要的是 A．能够预见一件事情 B．能够适应现实条件
5．我喜欢 A．抽象的、概括性的观点 B．具体的、真实的叙述	6．当被事先规定好在某个时刻做某事，我 A．很高兴，可以按计划行事 B．有些不高兴，因为被束缚了
7．我更看重 A．潜在的可能性 B．真实的情况	8．选择你较喜欢的词 A．实干家 B．创新者
9．选择你较喜欢的词 A．制作 B．发明	10．选择你较喜欢的词 A．富于想象 B．讲求实效
11．选择你较喜欢的词 A．有条不紊 B．机动灵活	12．选择你较喜欢的词 A．提前安排 B．不断体验
13．选择你较喜欢的词 A．理论 B．经验	14．对周末或假日，我喜欢 A．提前安排好约会、社交聚会等 B．随心所欲，临时决定做什么
15．在日常工作中，我会 A．从最后关头的压力中得到动力 B．避免出现燃眉之急的压力	16．在工作中，我 A．尽量避免定一个最后期限 B．安排好了的事情，就不再轻易改动
17．通常情况下，我 A．崇尚现实主义与常识 B．崇尚想象力和新事物	18．我更愿意交的朋友是 A．总有新主意的人 B．脚踏实地的人
19．我通常 A．在做完决定后感到快乐 B．因保留有选择的余地而快乐	20．和我相处得好的人通常是 A．富于想象的人 B．注重现实的人
21．相比之下，我更相信 A．确定而有形的事物 B．灵感和推理	22．选择你较喜欢的词 A．一丝不苟 B．不拘小节
23．选择你较喜欢的词 A．想象　　B．实际	24．选择你较喜欢的词 A．条理的　　B．随意的
25．选择你较喜欢的词 A．已知　　B．未知	26．选择你较喜欢的词 A．过程　　B．结果
27．选择你较喜欢的词 A．可能性　　B．现实性	28．选择你较喜欢的词 A．具体　　B．抽象
29．我喜欢 A．完成有重大意义的探索性工作 B．完成常规性的实际的工作	30．更符合我的情况是 A．我总有一种开创新局面、创造新事物的冲动 B．我认为多数时候应坚持经受过检验的常规方法，以免冒太大的风险

续表

31．更符合我的情况是 A．目标一旦确定，我会坚持不懈地奋斗 B．我会根据现实情况灵活调整我的目标	32．你愿意一个人独处 A．是　B．不能确定　C．不是
33．当你遇到不快乐的事情时，你能抑制感情，不露声色 A．是　B．不能确定　C．不是	34．你不会把自己的想法轻易告诉别人 A．是　B．不能确定　C．不是
35．对凡事很有主见 A．是　B．不能确定　C．不是	36．你不善于和别人辩论 A．是　B．不能确定　C．不是
37．你常常对自己面临的选择犹豫不决 A．是　B．不能确定　C．不是	38．你喜欢拿自己和别人去比较 A．是　B．不能确定　C．不是
39．你很在意别人对你的看法 A．是　B．不能确定　C．不是	40．拿到一本书你可以反反复复看几遍 A．是　B．不能确定　C．不是
41．你常常担心自己会遭遇失败 A．是　B．不能确定　C．不是	42．你十分注意自己的信用形象 A．是　B．不能确定　C．不是
43．你在学习时，不容易受外界干扰 A．是　B．不能确定　C．不是	44．发现异常现象时，你容易产生丰富的联想 A．是　B．不能确定　C．不是
45．与陌生人打交道，你感到不容易 A．是　B．不能确定　C．不是	46．读书时，你的作业大多干净、整洁 A．是　B．不能确定　C．不是
47．你的兴趣广泛，但经常变换 A．是　B．不能确定　C．不是	48．你不看重经验，不惧怕从来没做过的事情 A．是　B．不能确定　C．不是
49．对别人的事情你不太在意 A．是　B．不能确定　C．不是	50．你喜欢表现自己 A．是　B．不能确定　C．不是
51．常不等别人说完，你就觉得自己懂了 A．是　B．不能确定　C．不是	52．你相信自己不比别人差 A．是　B．不能确定　C．不是
53．你不太注意外表 A．是　B．不能确定　C．不是	54．逛商店时，你认为是好东西就立即买下来 A．是　B．不能确定　C．不是
55．你总是对人一见如故 A．是　B．不能确定　C．不是	56．你愿意经常和朋友在一起 A．是　B．不能确定　C．不是
57．对别人的意见你很容易接受 A．是　B．不能确定　C．不是	58．做了错事，你也会很快遗忘 A．是　B．不能确定　C．不是
59．常常忘记自己的东西放在哪里 A．是　B．不能确定　C．不是	60．对别人的请求你总是乐于帮助 A．是　B．不能确定　C．不是

2) 面试试题

(1) 工作兴趣：

① 你认为这一职位涉及哪些方面的工作？

② 你为什么想做这份工作？

③ 你为什么认为你能胜任这方面的工作？

④ 你对待遇有什么要求？

⑤ 你怎么知道我们公司的？

(2) 目前的工作状况：

① 如果可能，你什么时候可以到我们公司上班？

② 你的工作单位是什么？工作职务什么？

(3) 工作经历：

① 目前或最后一个工作的职务(名称)是什么？

② 你的工作任务是什么？



③ 在该公司工作期间，你一直是从事同一种工作吗？(是或不是)
④ 如果不是，说明你曾从事过哪些不同的工作、时间多久及各自的主要任务。
⑤ 你最初的薪水是多少？现在的薪水是多少？
⑥ 你为什么要辞去那份工作？
(4) 教育背景：
① 你认为你所受的哪些教育或培训将帮助你胜任你申请的工作？
② 对你受过的所有正规教育进行说明。
(5) 工作以外的活动(业余活动)：
工作以外你做些什么？
(6) 个人问题：
① 能介绍一下你的家庭成员吗(如有)？
② 家庭成员知道你来应聘这份工作吗？
③ 你能加班吗？
④ 你周末可以上班吗？
(7) 自我评估：
① 你认为你最大的优点是什么？
② 你认为你最大的缺点是什么？
③ 你希望的薪水是多少？
④ 你为什么要换工作？
⑤ 你认为你上一个工作的主要工作成绩是什么？
⑥ 你对你上一个工作满意的地方在哪里，还有哪些不满？
⑦ 你与你的上、下级及同事的关系怎么样？
⑧ 你认为你有哪些有利的条件来胜任将来的职位？
⑨ 你对我们公司的印象怎样？
⑩ 你对申请的职位的最大兴趣是什么？
⑪ 介绍一下你的家庭情况。
⑫ 对你的工作有激励作用的因素有哪些？
⑬ 你更喜欢独自工作还是协作工作？

4. 测试评估

测试结果评价表见表 4-4。

表 4-4　测试结果评价表

评价项目	评分
求职者的仪表和姿态是否符合本工作要求？	
求职者的态度及工作抱负与本单位的工作目标是否一致？	
求职者的气质、性格类型是否符合本项工作的要求？	
求职者的工作意愿是否能够在本单位得到满足？	
求职者的专长能否符合所聘用职位的工作要求？	
求职者的工作经历是否符合所聘用职位的要求？	
求职者的教育程度是否符合所聘职位的要求？	
求职者所要求的待遇及其工作条件是否适合本单位所能提供的条件？	

续表

评价项目	评分
求职者的自我表现能力(包括表情、语言、自信)如何？	
求职者的潜能是否在本单位有继续发展的可能？	
求职者的口头表达能力如何？	
求职者的综合分析能力如何？	
求职者的想象力和创造力如何？	
求职者的工作热情和事业心如何？	
求职者是否有足够的能力担当此项工作？	
求职者所表现出来的综合素质是否足以担当所要任命的工作职务？	
求职者的随机应变能力如何？	
综合评语以及录用建议：	主考官签字：

5. 录用与辞谢

1) 录用通知书

录用通知书如图 4.6 所示。

录用通知书

________先生/女士：

上周五与您的会面是很愉快的。我们现在很高兴地通知您，我们企业向您提供您所申请的岗位。

接受该岗位的工作意味着您应该完成下列的工作职责，并对　　负责。您的基本工资将是每月　　元。

我们很希望您能够接受该岗位的工作。我们会为您提供较好的发展机会、良好的工作环境和优厚的报酬。

我们很希望您能在　　月　　日之前答复我们。如果您还有什么疑问，请尽快与×××联系。他的联系电话是×××-×××。期望尽快得到您的答复。

××公司人力资源部

年　月　日

图 4.6　录用通知书

2) 辞谢通知书

辞谢通知书如图 4.7 所示。

辞谢通知书

尊敬的______________先生/女士：

十分感谢您对我们企业的×××岗位的兴趣。您对我们企业的支持，我们不胜感激。您在申请与应聘该岗位时的良好表现，我们印象很深。但由于我们名额有限，这次只能割爱。我们已经将您的有关资料存档，并会保留半年，如果有了新的空缺，我们会优先考虑您。

感谢您能理解我们的决定。祝您早日寻找到理想的岗位。

对您热诚应聘我们的企业，再次表示感谢！

××公司人力资源部

年　　月　　日

图 4.7　辞谢通知书



4.4　实战能力训练：设计员工招募和甄选方案

1. 训练内容

设计员工招募和甄选方案。

2. 训练目的

在完成项目具体任务的过程中，各小组成员通过充分的交流合作、合理分工、互相讨论、互相启发，在此基础上收集、整理、归纳、分析资料，撰写员工的招募和甄选方案。掌握撰写的程序步骤、方法和技巧。

3. 训练任务

任务活动一：进行工作分析，确定招募和甄选方案设计分工。
任务活动二：初步制定招募和甄选方案。
任务活动三：根据资料和情况，让学生归纳、分析并撰写员工的招募和甄选方案。

4. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个项目团队小组，每组 4～8 人，并选出组长。

(2) 在项目团队小组内部进行任务细分，并分工负责到人，确保每个子项目任务有一人牵头负责。

(3) 每个子项目任务由该子项目任务负责人牵头负责，团队成员共同参与协作完成，团队组长负责团队及项目的管理、协调，并向指导教师负责。

5. 评价与总结

(1) 小组自评。

(2) 小组成果展示介绍(包括组内成员的工作态度、组内合作程度、工作流程、成果质量的评价)。

(3) 组间互评。

(4) 教师团队总评。

(5) 个人子项目任务教师评价(打分)。

项目五　员工的培训和开发方案设计



知识学习目标

(1) 掌握培训和开发的方法;
(2) 掌握培训和开发的内容;
(3) 掌握培训和开发的形式;
(4) 掌握培训和开发的步骤。



能力实训目标

(1) 具有收集、整理和分析资料的能力;
(2) 能进行培训需求分析，确定培训的目标;
(3) 初步具备设计培训方案的能力;
(4) 具有团队合作精神和组织协调的能力。

5.1　案例导入

快活林快餐公司

快活林快餐公司开办了不足 3 年，生意发展得很快，从开业时的两家店面，到现在已发展成由 11 家分店组成的连锁网络。不过，公司分管人员培训的副总经理张慕廷却发现，直接寄到公司和由消费者协会转来的顾客投诉信件越来越多，上个季度竟达 80 多封。这不能不引起他的不安和关注。

这些投诉并没什么大问题，大多是抱怨菜及主食的品种、味道、卫生不好，价格太贵等;但更多的是投诉服务员的服务质量，不仅指态度欠热情，上菜太慢，卫生打扫不彻底，语言不文明，而且业务知识差，顾客询问有关食品的问题，如菜的原料价格、烹制程序等一问三不知，而且有的抱怨店规不合理，而服务员听了不予接受，反而加以反驳，再如发现饭菜不太熟，服务员拒绝退换，强调已经吃了等。



张副总分析，服务员业务素质差，知识不足，态度不好，也不全怪他们，因为生意扩展快，公司大量招入新员工，只作短时间岗前集训，有的甚至未经培训就上岗工作，必然会影响服务质量。

张副总指示人事科杨科长拟订一个计划，对全体服务员进行两周业余培训，每天 3 小时，开设的既有公共关系实践、烹饪知识与技巧、本店特色菜肴、营养学常识、餐馆服务员操作技巧训练等务实的硬性课程，也有公司文化、敬业精神等务虚的软性课程。张副总还准备亲自去讲公司文化课，并指示杨科长制定服务态度奖励细则并予宣布，

结果，培训效果显著，以后连续两季度，投诉信分别减至 32 封和 25 封。

讨论：

1. 你认为这项培训计划拟订得如何？你有何理论或内容增删的建议？
2. 你觉得这次培训奏效起主要作用的是哪些内容？
3. 请列出一份课程提纲。你会采用什么样的教学方法？为什么？

5.2　实务知识

5.2.1　员工的培训和开发的含义、内容、形式和方法

1. 培训和开发的含义

培训(Training)是指使员工在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的培养及训练。开发(Development)是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动及个性和能力的测评等活动。开发活动以未来为导向，要求员工学习与当前从事的工作不直接相关的内容。

在传统意义上，培训侧重于近期目标，重心放在提高员工当前工作的绩效，从而开发员工的技术性技巧，以使他们掌握基本的工作知识、方法、步骤和过程。员工培训具有一定的强制性；开发则侧重于培养提高管理人员的有关素质(如创造性、综合性、抽象推理、个人发展等)，帮助员工为企业的其他职位做准备，提高其面向未来职业的能力，同时帮助员工更好地适应由新技术、工作设计、顾客或产品市场带来的变化。故而开发活动只是对认定具有管理潜能的员工才要求其参加，其他员工要有参与开发的积极性。传统观念认为培训的对象就是员工与技术人员，而开发的对象主要是管理人员。

然而，随着培训的战略地位的凸显，员工培训将越来越重要，培训与开发的界限已日益模糊。现在，两者都注重员工与企业当前和未来发展的需要，而且员工、经营者都必须接受培训与开发。不过，两者仍存在一些细微区别(表 5-1)。

表 5-1　员工培训与开发的区别

项　　目	员工培训	员工开发
目的	当前工作的绩效改进	使员工在未来承担更大的责任
持续时间	相对较短而且集中	相对较长而且分散
对员工要求	强制参与	自愿参与
方法	外在的学习训练	内在的潜能开发

2. 培训和开发的内容

员工培训与开发的内容必须与企业的战略目标、员工的职位特点相适应，同时考虑适应内外部经营环境变化。一般的，员工培训与开发包括以下五个方面的内容。

(1) 知识培训与开发。知识学习是员工培训的主要方面，包括事实知识与程序知识学习。员工应通过培训掌握完成本职工作所需要的基本知识，企业应根据经营发展战略要求和技术变化的预测，以及将来对人力资源的数量、质量、结构的要求与需要，有计划、有组织地培训员工，使员工了解企业的发展战略、经营方针、经营状况、规章制度、文化基础、市场及竞争等。依据培训对象的不同，知识内容还应结合岗位目标来进行。例如，对管理人员则要培训计划、组织、领导和控制等管理知识，还要他们掌握心理学、激励理论等有关人的知识，以及经营环境，如社会、政治、文化、伦理等方面的知识。其主要目标是解决“知”的问题。

(2) 技能培训与开发。知识的运用必须具备一定技能。培训首先对不同层次的员工进行岗位所需的技术性能力培训，即认知能力与阅读、写作能力的培训。认知能力包括语言理解能力、定量分析能力和推理能力三方面。有研究表明，员工的认知能力与其工作的成功有相关关系。随着工作变得越来越复杂，认知能力对完成工作显得越来越重要。阅读能力不是会阻碍员工良好业绩的取得。随着信息技术的发展，企业不仅要开发员工的书面文字阅读能力，而且要培养员工的电子阅读能力。此外，企业应更多培养员工的人际交往能力。尤其是管理者，更应注重判断与决策能力、改革创新能力、灵活应变能力、人际交往能力等的培训。其主要目的是解决“会”的问题。

(3) 态度培训与开发。态度是影响能力与工作绩效的重要因素。员工的态度与培训效果和工作表现是直接相关的。管理者重视员工态度的转变会使培训成功的可能性增加。通过培训可以改变员工的工作态度，但不是绝对的。关键是管理者工作本身。管理者要在员工中树立并保持积极的态度，同时善于利用员工态度好的时间来达到所要求的工作标准。管理者应根据不同的特点找到适合每个人的最有效的影响与控制方式，规范员工的行为，促进员工态度的转变。其主要目的是解决“勤”的问题。

(4) 思维培训与开发。思维培训与开发的主要任务是改变参训者固有的思维定势。所谓思维定势是指人们在过去经验的影响下，解决问题的倾向性。思维培训与开发就是要让参训者超越原来的思维定势，以一种更具现代意识的崭新视野来观察问题、思考问题、解决问题，其主要目的是解决“创”的问题。

(5) 心理培训与开发。心理培训与开发的主要任务是开发参训者的潜能，主要通过对参训者的心理进行调整，引导他们利用自己潜在的各种因素，开发出自己工作中的能力，其主要目的是解决“能”的问题。

3. 员工培训与开发的形式

为适应不同的培训目的、培训内容、受训者等，员工培训的组织形式也多种多样。

(1) 从培训职能部门的组建来看，培训有学院模式、客户模式、矩阵模式、企业办学模式和虚拟培训组织模式(Virtual Training Organization，VTO)五种模式。

① 学院模式。即企业组建培训部门，类似一所大学的结构。培训部门由主管人会同一组对特定课题或特定的技术领域具有专业知识的专家共同领导。专家负责开发、管理和修改培训项目。



② 客户模式。即企业组建培训部门负责满足公司内某个职能部门的培训需求，使培训项目与经营部门的特定需要而不是与培训者的专业技能相一致。但培训者必须了解经营需要并不断更新培训课程和内容以适应这种需求。

③ 矩阵模型。即企业组建培训部门能适应培训者既向部门经理又向特定职能部门的经理汇报工作的模式。培训者具有培训专家和职能专家两个方面的职责。它有助于将培训与经营需求联系起来，培训者可以通过某一特定的经营职能而获得专门的知识。

④ 企业办学模式。利用企业办学组建职能部门趋向于提供范围更广的培训项目与课程。该模式的客户群不仅包括员工和经理，还包括公司外部的相关利益者；企业一些重要的文化和价值观将在企业大学的培训课程中得到重视；它能保证企业某部门内部开展的有价值的培训活动能在整个企业进行传播。

⑤ 虚拟培训组织模式。它与传统培训部门的最大区别体现在结构上，传统的培训组织趋向于由固定的从事某一特定职能，如指导设计的培训者和管理者来运营，而虚拟培训组织模式中的培训者的数量则根据对产品和服务的需求不同而变化。培训者不仅要具有专业能力，而且能作为内部咨询专家并能提供更完善的服务。虚拟培训组织模式的运作遵循三个原则：员工对学习负主要责任；在工作中进行最有效的学习，而不是在课堂上；经理与员工的关系对将培训成果转换成工作绩效的提高起着重要的作用。

总之，不论公司规模大小，按虚拟培训组织模式、企业办学模式来组建培训职能部门呈现出上升趋势。

(2) 从培训的对象来看，培训有管理人员培训、专业技术人员培训、基层员工培训及新员工培训。管理人员培训主要是让他们掌握必要的管理技能，以及新的管理知识与理论、先进的管理方法。专业技术人员培训是让他们提高专业领域的能力，旨在提高其新产品研制能力；同时培训财务知识、营销知识、时间管理、信息管理、沟通技巧、团队建设、人际能力、指导员工、外语等方面的知识与能力。基层员工培训是让员工提高操作技能，培训是针对不同岗位所要求的知识与技能而言的。新员工培训为新进入企业的员工指引方向，使之对新的工作环境、条件、工作关系、工作职责、工作内容、规章制度、组织期望等有所了解，使其尽快顺利地融入企业并投身到工作之中。

(3) 从员工培训的时间来看，培训有全脱产培训、半脱产培训与业余培训等。全脱产培训是受训者在一段时期内完全脱离工作岗位，接受专门培训后，再继续工作的培训形式。半脱产培训是受训者每天或每周抽出一部分时间参加学习的培训形式。业余培训是受训者完全利用个人业余时间参加培训，不影响正常生产或工作的培训形式。

4. 员工培训与开发的方法

要使员工培训与开发更有效，适当的方法是必要的。培训与开发方法大致可分为四类：演示法、专家传授法、团队建设法和工作实践法。下面介绍各种培训方法及其优缺点和适应范围，为培训者提供设计和选择培训方法的建议。

1) 演示法

演示法(Presentation Methods)是指将受训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统的讲座法、远程学习法及视听教学法。

(1) 讲座法(Lecture)。讲座法指培训者用语言表达其传授给受训者的内容。讲座的形式多种多样，表 5-2 描述了不同形式的讲座方法。不管何种形式的讲座，它都是一种单向沟通的

方式——从培训者到听众。尽管交互式录像和计算机辅助讲解系统等新技术不断出现，但讲座法仍是员工培训中最普遍的方法。讲座法的成本最低、最节省时间；有利于系统地讲解和接受知识，易于掌握和控制培训进度；有利于更深入地理解难度大的内容；而且可同时对许多人进行教育培训。因此，它可作为其他培训方法，如行为模拟与技术培训的辅助手段，讲座可以在培训前向受训者传递有关培训目的、概念模型或关键行为的信息。讲座法的不足在于，受训者的参与、反馈与工作实际环境的密切联系——这些会阻碍学习和培训成果的转化，它的内容具有强制性，不易引起受训者的注意，信息的沟通与效果受教师水平影响大。

表 5-2　不同形式的讲座方法

讲座的形式	具体采用的方式
标准讲座	培训者讲，受训者听，并吸取知识
团体讲座	两个或两个以上的培训者讲不同的专题或对同一专题的不同看法
客座讲座	客座发言人按事先约定的时间出席并介绍、讲解主要内容
座谈小组	两个或两个以上的发言人进行信息交流并提问
学生发言	各受训者小组在班上轮流发言

(2) 远程学习法。远程学习法通常被一些地域上较为分散的企业用来向员工提供关于新产品、企业政策或程序、技能培训及专家讲座等方面的信息。远程学习法包括电话会议、电视会议、电子文件会议，以及利用计算机进行培训。培训课程的教材和讲解可通过互联网或者一张可读光盘分发给受训者。受训者与培训者可利用电子邮件、电子留言板或电子会议系统进行交互联系。远程学习法是参与培训项目的受训者同时进行学习的一种培训方式，可以使分散在不同地点的员工获得专家培训的机会，也可以为企业节省一大笔差旅费。

(3) 视听教学法。视听教学法是指利用幻灯、电影、录像、录音等视听教材进行培训。这种方法利用人体感觉(视觉、听觉、嗅觉等)去体会，比单纯讲授给人的印象更深刻。录像是最常用的培训方法之一，被广泛运用在提高员工沟通技能、面谈技能、客户服务技能等方面。但录像很少单独使用。视听教学法表现出许多优点：视听教材可反复使用，从而能更好地适应学员的个别差异和不同水平的要求；教材内容与现实情况比较接近，易于使培训者借助感觉去理解，加上生动的形象更易引起兴趣；视听使受训者受到前后连贯一致的指导，使项目内容不会受到培训者的兴趣和目标的影响；将受训者的反应录制下来，能使他们在无须培训者进行解释的情况下观看自己的现场表现，受训者也无法将业绩表现不佳归咎于外部评价者的偏见。但是，视听教学法也存在视听设备和教材的购置需花费较多的费用和时间，且合适的视听教材也不易选择，学员易受视听教材和视听场所的限制。因此，该方法很少单独使用，通常与讲座法一起向员工展示实际的生活经验和例子。

2) 专家传授法

专家传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。这种方法有利于开发受训者的特定技能、理解技能和行为如何能应用于工作当中，可使受训者亲身经历一次工作任务完成的全过程。它包括在职培训(On the Job Training, OJT)、情景模拟、商业游戏、个案研究、角色扮演、行为塑造、交互式视频及互联网培训等。下面分别介绍这八种主要的方法。

(1) 在职培训。在职培训是指新员工或没有经验的员工通过观察并效仿同事及管理人员执行工作时的行为而进行学习。与其他方法相比，在职培训在材料、培训人员工资或指导上投入的时间或资金相对较少，因此是一种很受欢迎的方法。不足之处在于：管理者与同事完成



一项任务的过程并不一定相同，在传授有用技能的同时或许传授了不良习惯。在职培训的方法多种多样，主要有学徒制与自我指导培训计划。

① 学徒制是一种既有在职培训又有课堂培训，且兼顾工作与学习的培训方法。该方法是选择一名有经验的员工对受训者进行关键行为的示范、实践、反馈和强化，以达到培训的目的。这些受训者被称为“学徒”。一些技能行业，如管道维修业、电工行业、砖瓦匠业等企业多采用“师带徒”的方法。学徒制的有效指导原则在于：其一，管理者要确认受训者(学徒)具备对某一操作过程的基本知识；其二，培训者(有经验的人)让员工演示这一过程的每一步骤，并强调安全事项和关键步骤；其三，资深员工给学徒提供执行这一过程的机会，直至每个员工认为其已能安全且准确地完成工作过程。该方法的主要优点是，受训者(学徒)在学习的同时能获取收入，由于“师带徒”的培训时间持续长，学徒的工资会随着其技能水平的提高而自动增长；培训结束后，受训者往往被吸纳为全职员工。其不足地方在于：“师带徒”只对受训者进行某一技艺或工作培训；由于新技术的变化，许多管理者会认为学徒们只接受了范围狭窄的培训而不愿雇用他们；“师带徒”培训的员工也会因只接受某种特定的技能而不能获得新技能或技能，难以适应于工作环境的变化。“师带徒”的培训方法在德国、丹麦等国是教育的重要部分。尤其是在德国，学徒培训体系为没有上大学的学生提供了机会——学习从事某种职业所需要的知识和技能，这样的职业有 300 多种，每种职业都有一套标准和课程安排。

② 自我指导培训计划是指受训者不需要指导者，而是按自己的进度学习预定的培训内容，即员工自己全权负责学习。培训者不会控制或指导学习过程，只负责评价受训者的学习情况及解答其所提出的问题。有效的自我指导培训计划的制订一般包括以下内容：进行工作分析以确认工作任务；列出与完成任务直接相关的学习目标；制订以完成学习目的为核心的详细计划；列出完成学习计划的具体学习内容；制订评价受训者及自我指导学习内容的详细计划。自我指导培训计划使员工可以较为灵活地安排接受培训的时间，鼓励员工积极参与学习，是一个十分有效的方法。它只需少量的培训工作人员，减少了与交通、培训教室安排有关的成本，其培训的内容与知识来自于专家的知识，培训员工能轮流接触到培训材料与培训内容。该方法使员工能在多个地方接受或进行培训，能让受训者自行制定学习进度，接受有关的学习效果反馈。但是，自我指导培训计划也存在不足，即它要求受训者有学习的动力，而且会导致较高的员工开发成本，员工开发时间也比其他的培训方法长。

(2) 情景模拟。情景模拟是一种代表现实中真实生活情况的培训方法，受训者的决策结果可反映如果其在被“模拟”的工作岗位上工作会发生的真实情况。该方法常被用来传授生产和加工技能及管理和人际关系技能。模拟环境必须与实际的工作环境有相同的构成要素。模拟的环境可通过模拟器仿真模拟出，模拟器是员工在工作中所使用的实际设备的复制品。该方法培训的有效性关键在于，模拟器对受训者在实际工作中使用设备时遇到的情形的仿真程度，即模拟器应与工作环境的因素相同，其反应也要与设备在受训者给定的条件下的反应完全一致。仿真模拟法的优点在于，能成功地使受训者通过模拟器简单练习增强员工的信心，使其能够顺利地在自动化生产环境下工作。不足之处在于，模拟器开发很昂贵，而且工作环境信息的变化也需要经常更新，因此，利用情景模拟进行培训的成本较高。

最近出现的模拟现实技术已运用于情景模拟领域，即虚拟现实。它是为受训者提供三维学习方式的计算机技术，即通过使用专业设备和观看计算机屏幕上的虚拟模型，让受训者感受模拟环境并同虚拟的要素进行沟通，且利用技术来刺激受训者的多重知觉。在虚拟现实中，

受训者获得的知觉信息的数量、对环境传感器的控制力，以及受训者对环境的调试能力都会影响到其“身临其境”的感觉。虚拟现实适用于工作任务较为复杂或需要广泛运用视觉提示的员工培训。它的优点在于，它能使员工在没有危险的情况下进行危险性操作；可以让受训者进行连续学习，还可以增强记忆。开发虚拟现实培训项目的障碍就是劣质设备会影响真实感，而一旦受训者的感觉被歪曲，容易使其感到恶心、晕眩等。

(3) 商业游戏。商业游戏是指受训者在一些仿照商业竞争规则的情景下收集信息并将其进行分析、作出决策的过程。它主要用于管理技能开发的培训中。参与者在游戏中所作的决策的类型涉及各个方面的管理活动，包括劳工关系(如集体谈判合同的达成)、市场营销(如新产品的定价)、财务预算(如购买新技术所需的资金筹集)等。游戏能够激发参与者的学习动力。通过把从游戏中学到的内容作为备忘录记录下来发现：游戏能够帮助团队队员迅速构建信息框架及培养参与者的团队合作精神；游戏采用团队方式，有利于营造有凝聚力的团队。情景模拟相比，商业游戏显得更加真实，是一种更有意义的培训活动。

(4) 个案研究。个案研究是指将实际发生过或正在发生的客观存在的真实情景，用一定的视听媒介，如文字、录音、录像等所描述出来，让受训者进行分析思考，学会诊断和解决问题及决策。它特别适应于开发高级智力技能，如分析、综合及评价能力。该方法的优点是，提供了一个系统的思考模式，在个案研究过程中，接受培训可得到一些管理方面的知识和原则，建立一些先进的思想观念，有利于受训者参与企业的实际问题的解决。个案研究还可以使受训者在个人对情况进行分析的基础上，提高承担具有不确定结果风险的能力。为使个案研究更有效，学习环境必须能为受训者提供案例准备及讨论案例分析结果的机会；安排受训者面对面地讨论或通过电子通信设施进行沟通，并提高受训者个案的参与度。因此，个案研究的有效性基于受训者愿意而能够分析案例，并能坚持自己的立场及案例的开发和编写。

(5) 角色扮演。角色扮演是指设定一个最接近现状的培训环境，指定受训者扮演角色，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高积极地面对现实和解决问题的能力。利用角色扮演培训员工应注意以下问题：在角色扮演之前向受训者说明活动目的，使其感到活动更有意义、更愿意去学习；培训者还需要说明角色扮演的方法、各种角色的情况及活动的时间安排；在活动时间内，培训者要监管活动的进程、受训者的感情投入及各小组的关注焦点；在培训结束时，应向受训者提问，以帮助受训者理解这次活动经历。角色扮演有助于训练基本技能，有利于培养工作中所需的素质和技能，有利于受训者态度、仪容和言谈举止的改善与提高。

角色扮演不同于情景模拟，主要表现在：角色扮演提供的情景信息十分有限，而情景模拟所提供的信息通常都很详尽；角色扮演注重人际关系反应，寻求更多的信息，解决冲突，而情景模拟注重于物理反应(如拉动杠杆、拨号码)；情景模拟的受训者的反应结果取决于模型的仿真程度，而在角色扮演中，结果取决于其他受训者的情感与主观反应。

(6) 行为塑造。行为塑造是指向受训者提供一个演示关键行为的模型，并给他们提供实践的机会。该方法基于社会学习理论，适应于学习某一种技能或行为，不太适合于事实信息的学习。有效的行为塑造培训包括以下四个重要的步骤。

① 明确关键行为。关键行为就是指完成一项任务所必需的一组行为。通过确认完成某项任务所需的技能和行为方式，以及有效完成该项任务的员工所使用的技能或行为来确定关键行为。

② 设计示范演示，即为受训者提供一组关键行为。录像是示范演示的一种主要方法。科



学技术的应用使得示范演示可通过计算机进行。有效的示范演示应具有几个特点：演示能清楚地显示关键行为；示范者对受训者来说是可信的；提供关键行为的解释与说明；向受训者说明示范者采用的行为与关键行为之间的关系；提供正确使用与错误使用关键行为的模式比较。

③ 提供实践机会。即让受训者演练并思考关键行为，将受训者置于必须使用关键行为的情景中，并向其提供反馈意见。如条件允许，还可以利用录像将实践过程录制下来，再向受训者展示自己模拟正确的行为及应如何改进自己的行为。

④ 应用规划。即让员工做好准备，在工作当中应用关键行为，以促进培训成果的转化。例如，可以让受训者制定一份“合约”，承诺在工作中应用关键行为，培训者应跟随观察受训者是否履行了合约。

(7) 交互式视频。交互式视频是以计算机为基础，综合文本、图表、动画及录像等视听手段培训员工的方法。它通过与计算机主键盘相连的监控器，让受训者以一对一的方式接受指导，进行互动性学习。受训者可以用键盘或触摸监视器屏幕的方式与培训程序进行互动。培训项目的内容可以存储在影碟机或可读式光盘(CD-ROM)上，交互式视频培训可以用来指导技术程序和人际交往技能。该方法有很多优点：受训者个性化，能完全自我控制或选择学习内容、学习的进度；培训内容具有连续性，能实现自我导向和自定进度的培训指导；内置的指导系统可以促进员工学习，提供及时的信息反馈和指导。通过在线服务，能监控受训者的绩效，受训者自己也可得到绩效反馈；受训者的培训不受任何时间和空间的限制。但它也存在不足：课程软件开发费用昂贵，不太适用于对人际交往技能的培训，尤其是当受训者需要了解或给出微妙的行为暗示或认知过程时更是如此；不能快速更新培训的内容，受训者对运用新技术来进行培训将有所顾虑。

(8) 互联网培训。互联网是一种广泛使用的通信工具，是一种快速廉价收发信息的方法，也是一种获取和分配资源的方式。互联网培训主要是指通过公共的(互联网)或私有的(内部局域网)计算机网络来传递，并通过浏览器来展示培训内容的一种培训方式。互联网培训可以为虚拟现实技术、动感画面、人际互动、员工间的沟通及实时视听提供支持。互联网培训的复杂程度各不相同，分为六个层次。从最简单的层级到最高的层级排序是：培训者和受训者之间沟通；在线学习；测试评价；计算机辅助培训；声音自动控制及图像等多媒体培训；受训者与互联网上的其他资源相结合进行培训传递，知识共享。互联网培训与其他多媒体培训技术所具有的优点相似：培训者可随时、随地向受训者传送培训内容；可节约培训成本；提高培训管理效率；受训者可进行自我指导培训；受训者可自控学习进度；具有监督受训者业绩表现的功能；培训的渠道可以控制。

从学习与费用角度看，互联网培训还具有以下优点：便于受训者完全控制培训传递过程；培训内容可与其他资源结合，并与其他受训者和培训者共享信息，进行有效的沟通；培训内容也能存储；受训者参与学习过程使学习和培训成果容易转化；可以同时为多个受训者提供不同的培训资料。例如，在施乐管理学院里，来自美国、欧洲、南美洲的团队成员都使用一个网址(http：//www.isim.com)来获得学习指导，与其他学员探讨作业，或与培训教师沟通，能广泛接触不同文化背景的“教师”和“同学”。此外，互联网可通过使用较为流行的网页文档格式(HTML)来简化培训项目的更新，培训者能以较低的费用快速更新其培训项目与使用光盘，这是该方法的巨大优势。当然，互联网培训也存在缺点：计算机网络难以解决广泛的

视听问题；需要控制和预先通告使用者，难以制定或修订线性学习方式的培训课程。

3) 团建设法

团队建设法是用以提高团队或群体成员的技能和团队有效性的培训方法。它注重团队技能的提高以保证进行有效的团队合作。这种培训包括对团队功能的感受、知觉和信念的检验与讨论，并制订计划以将培训中所学的内容应用于工作当中的团队绩效上。团队建设法包括探险性学习、团队培训和行为学习。

(1) 探险性学习。探险性学习也称为野外培训或户外培训。它是利用结构性的室外活动来开发受训者的团队协作和领导技能的一种培训方法。该方法最适应于开发与团队效率有关的技能，如自我意识能力、问题解决能力、冲突管理能力和风险承担能力等。利用探险性学习的方法，其户外练习应和参与者希望开发的技能类型有关。练习结束后，应由一位有经验的辅导人员组织关于学习内容、练习与工作的关系，以及如何设置目标，将所学知识应用于工作等问题进行讨论。探险性学习的不足在于：它对受训者的身体素质的要求高，以及在练习中常常会让受训者之间发生接触，会给组织带来一定风险，这些风险有时是因私怨、感情不和而导致的故意伤害，而不能将其归咎于疏忽。因此，探险性学习的采用应慎重。

(2) 团队培训。团队培训是通过协调在一起工作的不同个人的绩效从而实现共同目标的方法。团队培训方法多种多样，可以利用讲座或录像向受训者传授沟通技能，也可通过角色扮演或情景模拟给受训者提供讲座中强调的沟通性技能的实践机会。团队培训的主要内容是行为、知识和态度。团队行为是指团队成员必须采取可以让他们进行沟通、协调、适应且能完成任务以实现目标的行动；团队知识是使团队队员记忆力好、头脑灵活，使其能在意料外的或新的情况下有效运作；团队队员对任务的理解和对彼此的感觉或态度因素有关。同时团队的士气、凝聚力、统一性与团队绩效密切相关。研究表明，受过有效培训的团队能设计出一套程序，能做到发现和改正错误、协调收集信息及相互鼓舞士气。例如，波音公司利用团队培训提高了设计波音 777 的工作团队的有效性。在波音公司有 250 个工作团队，每队有 8～15 个成员从事飞机设计工作。队员包括不同专业背景的工程师、可靠性能专家、质量专家及市场营销专业人员。这种类型的团队叫作同期工程团队，其优点在于，设计和营销方面的问题可在组装过程前期被发现，这正是工程师与市场营销人员一起工作的结果。

团队培训的方式有交叉培训、协作培训与团队领导技能培训。交叉培训即指团队队员熟悉并实践所有人的工作，以便团队队员离开团队后而其他成员容易承担其工作。协作培训即指对团队进行如何确保信息共享和承担决策责任的培训，以实现团队绩效的最大化。团队领导技能培训即指团队管理者或辅助人员接受的培训，包括培训管理者如何解决团队内部冲突，帮助团队协调各项活动或其他技能。

(3) 行动学习。行动学习即给团队或工作群体一个实际工作中所面临的问题，让团队队员合作解决并制订出行动计划，再由他们负责实施该计划的培训方式。一般的，行动学习包括 6～30 个员工，其中包括顾客和经销商。团队构成可以不断变化。第一种构成是将一位需要解决问题的顾客吸引到团队中；第二种构成是群体中包括牵涉同一个问题的各个部门的代表；第三种构成是群体中的成员来自多个职能部门又都有各自的问题，并且每个人都希望解决各自的问题。例如，惠尔浦(Whirlpool)公司利用行动学习来处理公司曾多支付了从巴西进口的压缩机关税的问题。行动学习涉及的是员工实际面临的问题，所以可使学习和培训成果的转化达到最大化，它有利于发现阻碍团队有效解决问题的一些非正常因素。



4) 工作实践法

在实际工作中，许多员工开发是通过工作实践来实现的，工作实践是指员工在工作中所遇到的各种关系、问题、需要、任务及其他一些特征。该方法的前提假设是，当员工过去的经验和技能与目前工作所需不相匹配时，就需要进行人员开发活动。为了有效开展工作，员工必须拓展自己的技能，以新的方式来应用其技能和知识，并积累新的经验。利用工作实践进行员工开发有各种方式。它包括工作扩大化、工作轮换、工作调动、晋升、降级与其他的临时性工作安排。

(1) 工作扩大化。工作扩大化即扩大现有工作内容，指对员工现有的工作提出挑战并赋予其新的责任。它包括执行某些特殊任务、在团队内角色轮换或寻找为顾客服务的新方法等。例如，一位工程师被安排到企业的员工职业生涯设计任务小组工作，通过这项工作，该工程师可以承担职业生涯设计的有关领导工作(督导公司职业生涯开发过程)，而且他不仅有机会了解企业的职业开发系统，还能发挥组织和领导才能来帮助组织达到目标。

(2) 工作轮换。工作轮换指在企业的几种不同职能领域中为员工作出一系列的工作任务安排，或者在某个职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间的流动的机会。该方法有助于员工综合理解或把握企业的目标，了解企业不同的职能部门，形成一个联系网络，并有助于提高员工解决问题的能力和决策能力。另外，工作轮换对员工掌握技术、加薪和晋升也有一定的影响。但是工作轮换也存在问题或不足：首先，处于轮换中的员工及同事容易出现对各种问题的短期性看法，以及采取解决问题的短期行为；其次，员工的满意度和工作积极性会受到不良影响，这是因为轮换工作的员工工作任职时间短，难以形成专业特长，也无法接受挑战性的工作；最后，无论是接收轮换员工的部门还是失去轮换员工的部门都会受到损失，接受员工轮换的部门需对其进行培训，失去该员工的部门会因为资源的损失而导致生产效率下降和工作负担加重。

(3) 工作调动、晋升和降级。通过员工在企业中工作层次的向上流动、水平流动和向下流动作为员工开发的手段。

① 工作调动。即让员工在企业的不同部门工作，它不涉及工作责任或报酬的增加。这更多的是一种水平流动，即流向一个责任类似的其他工作岗位。调动可能会使员工产生较大的压力。如果员工成家，由于工作角色的变化，一方面，员工不仅要解决家庭迁居及配偶的工作问题，而且要承担日常生活、人际关系和工作习惯被破坏的压力，以及远离亲朋好友的精神伤害；另一方面，员工需要处理好与新同事和新上级的关系，还要学习一系列的工作规范和程序。因此，企业一般很难说服员工调动。

② 晋升。即指员工向一个比前一个工作岗位挑战性更高、所需承担责任更大及享有职权更多的工作岗位流动的过程。晋升常常涉及薪资水平的上升。

③ 降级。即指员工的责任和权力的削减。它包括平行流动到另一职位但责任和权力有所减少(平等降级)，临时性跨部门流动，它使员工拥有了在不同工作部门工作的经验。因为晋升能带来心理的满足和收入的增加，员工乐于接受晋升，而不愿接受平级调动或降级。而且很多员工难以把调动和降级与员工开发联系起来，他们并不把降级视为有利于其未来获得成功技能的机会，而把降级看成一种惩罚。

因此，公司应逐步让员工把调动、晋升和降级都看成一种开发机会。

5.2.2 员工的培训和开发的步骤

有效的培训和开发系统是员工培训的重要保障。精心设计员工培训和开发系统是非常重要的。员工的培训和开发系统包括培训需求的确定、培训目标的设置、培训方法的制定、培训的实施、培训成果的转化及培训评价和反馈等几个环节(图 5.1)。企业应如何构建并实施员工培训系统呢？下面将详细介绍。

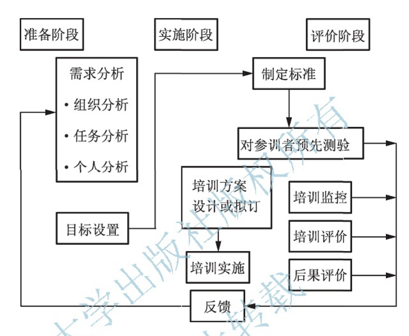


图 5.1 员工培训系统模型

1. 培训准备阶段

在员工培训的准备阶段，必须做好两方面的工作：一是培训需求分析；二是培训目标确定。

1) 培训需求分析

培训需求分析对是否需要进行培训来说是非常重要的。它包括组织分析、任务分析与个人分析三项内容。培训需求分析是确定是否需要培训的一个过程。图 5.2 表明培训需求分析的原因及其所产生的结果。

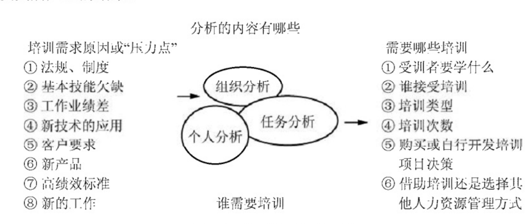


图 5.2 培训需求分析过程



图 5.2 表示了培训需求分析目的，即确定有哪些培训需求、谁需要培训，哪些任务需要培训等。分析要从组织、任务和个人三方面进行。

(1) 组织分析。组织分析是要在企业的经营战略下，决定相应的培训，并为其提供可利用的资源及管理和对培训活动的支持。这里需要分析以下三个问题。

① 从战略发展高度预测企业未来在技术、销售市场及组织结构上可能发生什么变化，对人力资源的数量和质量的需求状况的分析，确定适应企业发展需要的员工能力。表 5-3 反映了不同经营战略与员工培训的重点。

② 分析管理者和员工对培训活动的支持态度。大量研究表明员工与管理者对培训的支持是非常关键的。培训成功的关键要素在于：受训者的上级、同事对其受训活动要持有积极态度，并同意向受训者提供关于任何将培训所学的知识运用于工作实践中的信息，受训者将培训所学习的知识运用于实际工作之中的概率较高等。如果受训者的上级、同事对其受训不支持，这种概率就不大。

③ 对企业的培训费用、培训时间及培训相关的专业知识等培训资源的分析。企业可在现有人员技能水平和预算基础上，利用内部咨询人员对相关的员工进行培训。如果企业缺乏必要的时间和专业能力，也可以从咨询公司购买培训服务。目前已有越来越多的企业通过投标的形式来确定为本企业提供培训服务的供应商或咨询公司。

表 5-3　不同经营战略与员工培训关系

战略	管理重点	实现途径	关键工作	培训内容(或重点)
集中战略	①提高市场份额； ②减少运营成本； ③开拓市场并维持市场定位	①提高产品质量； ②提高生产率或革新技术流程； ③按需要制造产品或提供服务	①技术交流； ②现有劳动力开发	①团队建设； ②交叉培训； ③特殊培训项目； ④人际交往能力培训； ⑤在职培训
内部成长战略	①市场开发； ②产品开发； ③革新； ④合资	①销售现有产品/增加分销渠道； ②拓展全球市场； ③调整现有产品； ④创造新的或不同的产品； ⑤通过合伙发展壮大	①创造新的工作任务； ②革新	①支持或促进产品价值的高质量的沟通； ②文化培训； ③培养创造性思维综合分析能力； ④工作中的技术能力； ⑤对管理者进行反馈与沟通方面的培训； ⑥冲突调和技巧培训
加外部成长战略(兼并)	①横向联合； ②纵向联合； ③发展组合	①兼并处于产品市场链上相同的经营阶段的公司； ②企业经营提供或购买产品业务； ③兼并与兼并者处于不同领域的企业	①整合； ②富余人员； ③重组	①判断被兼并企业员工的能力； ②联合培训系统； ③合并公司的方法和程序； ④团队建设
紧缩投资战略	①节约开支； ②转产； ③剥离； ④债务清算	①降低成本； ②减少资产； ③创造利润； ④重新制定目标； ⑤卖掉全部资产	效率	①革新、目标设置、时间管理、压力管理、交叉培训； ②领导技能培训； ③人际沟通培训； ④向外配置的辅助培训； ⑤寻找工作技能的培训



(2) 任务分析。任务分析包括任务确定及对需要在培训中加以强调的知识、技能和行为进行的分析。任务分析用以帮助员工准确、按时地完成任务。任务分析的结果是有关工作活动的详细描述，包括员工执行任务和完成任务所需的知识、技术和能力的描述。这里对工作任务的分析并不同于工作分析。

研究怎样具体完成各自所承担的职责和任务，即研究具体任职人的工作行为与期望的行为标准，找出其间的差距，从而确定其需要接受的培训。

(3) 个人分析。个人分析可帮助培训者确定谁需要培训，即通过分析员工目前绩效水平与预期工作绩效水平来判断是否有进行培训的必要。影响员工的绩效水平与学习动机的因素包括以下五个：

① 分析个体特征，即分析员工是否具有完成工作所应具备的知识、技术、能力和态度。

② 分析员工工作输入，即分析员工是否得到一些指导，如应该干些什么、怎样干和什么时候干等，如果员工有工作必备的知识、能力、态度和行为方式，但缺少必要的指导，其绩效水平也不会高。

③ 分析员工工作输出，即分析员工是否了解工作的目标。有时员工不能达到标准要求的业绩表现，其重要的原因之一是员工不知道他们应该达到什么样的绩效水平。

④ 分析员工工作结果。如果不知道业绩表现好受到的各种奖励措施，或员工认为绩效奖励不具有激励作用，那么他们就不愿执行绩效标准，而且团队行为也不会鼓励员工执行绩效标准。

⑤ 分析员工工作反馈，即分析员工是否能得到执行工作中的有关信息。如果员工在工作中没人定期向其反馈工作表现，或者说员工知道怎样做，但不知道自己做得怎样，其绩效水平也会出现问题及缺乏学习动机。只有在以上分析的基础上才能制定具体的培训项目。

培训需求分析可以通过观察员工工作、阅读技术手册及有关工作记录、访问专门的项目专家，以及让员工完成有关工作所需的知识、技术、能力和其他特点的调查问卷等方法来完成。

(1) 观察法是培训者通过对员工工作过程的观察得到有关工作环境的资料，并将需求分析活动对工作的干扰降到最低；它对观察者的水平要求高；员工的工作行为因为被观察而有一定的影响。

(2) 调查问卷法的费用低廉，培训者可从大量人员那里收集到数据，易于对数据进行归纳总结；但它需要的时间长，有时会出现问卷的回收率低或答案不符合要求及答案不够具体等。

(3) 阅读技术手册和记录方法有利于收集有关工作程序信息，而且目的性强，尤其是有关新职业和在生产过程中新产生任务信息的收集；但是培训者会因不了解技术术语而难以理解，有些材料也有可能已过时。

(4) 访问专门项目专家有利于培训者发现培训需求的具体问题及问题的原因和解决办法；但是也比较费时，而且分析的难度大，也需要访问者的水平高才有效。因此，培训者应综合运用多种方法进行培训需求分析。

2) 培训目标确定

有了培训目标，员工学习才会更加有效。所以，确定培训目标是员工培训必不可少的环节。培训目标是指培训活动的目的和预期成果。目标可以针对每一培训阶段设置，也可以面向整个培训计划来设定。培训是建立在培训需求分析的基础上的。培训目标确定的作用表现在：它能结合受训者、管理者、企业各方面的需要，满足受训者方面的需要；帮助受训者理



解其为什么需要培训；协调培训的目标与企业目标一致，使培训目标服从企业目标；也可使培训结果的评价有一个基准；有助于明确培训成果的类型；还能指导培训政策及其实施过程；为培训的组织者确立了必须完成的任务。

培训目标一般包括三方面的内容：一是说明员工应该做什么；二是阐明可被接受的绩效水平；三是受训者完成指定学习成果的条件。培训目标确定应把握以下原则：一是使每项任务均有一项工作表现目标，让受训者了解受训后所达到的要求，具有可操作性；二是目标应针对具体的工作任务，要明确；三是目标应符合企业的发展目标。

2. 培训实施阶段

在培训实施阶段，企业要完成两项工作：培训方案设计和培训实施。从培训工作的系统来看，培训的成功与员工培训项目设计有很大关系。

1) 培训方案设计

培训方案设计是培训目标的具体操作化，即目标告诉人们应该做什么，如何做才能完成任务，达到目的。培训方案设计主要包括以下一些内容：选择设计适当的培训项目；确定培训对象；确定培训项目的负责人，包含组织的负责人和具体培训的负责人；确定培训的方式与方法；选择培训地点；根据既定目标，具体确定培训形式、学制、课程设置方案、课程大纲、教科书与参考教材、培训教师、教学方法、考核方法、辅助器材设施等。

制定培训方案必须兼顾企业具体的情况，如行业类型、企业规模、客户要求、技术发展水平与趋势、员工现有水平、政策法规、企业宗旨等，最关键因素之一则是企业领导的管理价值观和对培训重要性的认识。

2) 培训实施

培训实施是员工培训系统关键的环节。在实施员工培训时，培训者要完成许多具体的工作任务。要保证培训的效果与质量，必须把握以下几个方面。

(1) 选择和准备培训场所。选择什么样的培训场地是确保培训成功的关键。首先，培训场地应具备交通便利、舒适、安静、独立而不受干扰，为受训者提供足够的自由活动空间等特点。其次，培训场地的布置应注意一些细节：检查空调系统及临近房间、走廊和建筑物之外的噪声；场地的采光、灯光与培训的气氛协调；培训教室结构选择方形，便于受训者看、听和参与讨论；教室的灯光照明要适当；墙壁及地面的颜色要协调，天花板的高度要适当；桌椅高度要适当，椅子最好有轮子，可旋转，便于移动等；教室电源插座设置的数量及距离也要适当，便于受训者使用；墙面、天花板、地面及桌椅反射或引音能保持合适的音响清晰度和音量。最后，注意座位的安排，即应根据学员之间及培训教师与学员之间的预期交流的特点来布置座位。一般来说，扇形座位安排对培训十分有效，便于受训者相互交流。当然，也可根据培训目的与方法来布置教室，如培训主要是获取知识，讲座和视听演示为主要培训方法，那么传统教室的座位安排就比较合适。总之，选择和准备培训场所应以培训效果为目的。

(2) 确定课程描述。课程描述是有关培训项目的总体信息，包括培训课程名称、目标学员、课程目标、地点、时间、培训的方法、预先准备的培训设备、培训教师名单及教材等。它是从培训需求分析中得到的。

(3) 制订课程计划。详细的课程计划非常重要，包括培训期间的各种活动及其先后顺序和管理环节。它有助于保持培训活动的连贯性而不论培训教师是否发生变化；有助于确保培训教师和受训者了解课程和项目目标。课程计划包括课程名称、学习目的、报告的专题、目标

听众、培训时间、培训教师的活动、学员活动和其他必要的活动。

(4) 选择培训教师。员工培训的成功与否与任课教师有着很大关系。特别是21世纪的员工培训，教师已不仅仅传授知识、态度和技能，而且是受训者职业探索的帮助者。企业应选择那些有教学愿望、表达能力强，有广博的理论知识、丰富的实践经验、扎实的培训技能，热情且受人尊敬的人作为培训教师。

(5) 选择培训教材。培训教材一般由培训教师确定。教材有公开出版的、企业内部的、培训公司的及教师自编的四种。培训教材应该是对教学内容的概括与总结，包括教学目标、练习、图表、数据及参考书等。

(6) 确定培训时间。适应员工培训的特点，应确定合适的培训时间，何时开始、何时结束、每个培训的周期、培训的时间等。

3. 培训评价阶段

培训评价是员工培训系统中的重要环节，一般包括五个方面的工作：确定评价标准、设计评价方案、培训控制、对培训的评价、对培训结果的评价。

1) 确定评价标准

为评价培训项目，必须明确根据什么来判断项目是否有效，即确立培训的结果或标准。只有目标确定后才能确定评价标准，标准是目标的具体化，又称为目标服务。

(1) 培训结果的确定。培训结果可以划分为五种类型：认知结果、技能结果、情感结果、效果及投资净收益。

① 认知结果。它可用来判断受训者对培训中强调的原则、事实、技术、程序等的熟悉程度，也是衡量受训者从培训中掌握了哪些知识的指标。通常可用书面测验的方法来评价。

② 技能结果。它是用来评价受训者的技术及行为的一种指标。技能结果包括技能的获得或学习和技能的在职应用(技能转化)两方面，两者都可以通过观察来评价。

③ 情感结果。它包括受训者的态度和动机两个方面的内容。情感结果的一种类型是受训者对培训项目的反应。反应性结果是指受训者对培训设施、培训者及培训内容的感知。对反应性结果的评价可通过受训者填写问卷获得，这种信息对于确定哪些因素有利于学习，哪些因素阻碍学习是很有用的。

④ 效果。它用来判断项目给企业所带来的回报，效果性结果表现在企业成本节约、产量增加及产品或顾客服务质量的改善等。

⑤ 投资净收益。它是对培训所产生的货币收益与培训的成本进行比较之后，企业从培训中所获得的价值。

(2) 评价标准。评价标准通常由评价内容、具体指标等构成。制定标准的具体措施步骤分为：一是对评价目标进行分解；二是拟订出具体标准；三是组织有关人员讨论、审议，征求意见，加以确定；四是试行与修订。在确定标准时必须把握一定的原则：评价标准的各部分应构成一个完整的整体；各标准之间要相互衔接、协调；各标准之间应有一定的统一性与关联性。

2) 设计评价方案

企业可以采用不同的评价设计来对培训项目进行评价。主要有以下几种。

(1) 小组培训前和培训后的比较。即将一组受训者与非受训者进行比较。对培训结果的信息要在培训之前和之后有针对性地进行收集。如果受训者组的绩效改进大于对比小组，则培训有效。



(2) 受训者的预先测验。它是让受训者在接受培训之前先进行一次相关的测试，即实验性测试。一方面，使受训人员在接受培训之前受到一次培训，以更好地引导培训的侧重点；另一方面，也可对培训效果进行评价。

(3) 培训后测试。它只需收集培训的结果信息。如果评价设计中找到对比小组，操作则更方便。

(4) 时间序列分析。即利用时间序列的方法收集培训前后的信息，以此来判断培训的结果。它经常被用于对评价会随着时间发生变化的一些可观察的结果(如事故率、生产率及缺勤率等)。

3) 培训控制

培训控制贯穿于整个培训实施过程之中，即根据培训的目标、员工的特点等调整培训系统中的培训方法、进程等。它要求培训者具有观察力，并经常与培训教师、受训者沟通，以便及时掌握培训过程中所发生的意外情况。

4) 对培训的评价

进行培训评价时，应对培训目标、方案设计、场地设施、教材选择、教学的管理及培训者的整体素质等各个方面进行评价。因此，评价内容包括评价培训者、评价受训者、评价培训项目本身三方面。评价的过程一般包括：首先是收集数据，如进行培训前和培训后的测试、问卷调查、访谈、观察、了解受训者观念或态度的转变等；其次是分析数据，即对收集的数据进行科学的处理、比较，分析、解释数据并得出结论；最后是把结论与培训目标加以比较，提出改进意见。

5) 对培训结果的评价

结果的评价是对培训效果转移的评价，即指对员工接受培训后在工作实践中的具体运用或工作情况的评价。对培训结果的评价要考虑评价的时效性。有些培训的效果是即时性的。例如，对操作人员进行一种新设备操作技能的培训，其培训效果在培训中或在培训结束后就会表现出来，则即时性评价能说明培训的效果。而有些培训的效果要通过一段时间才能表现出来。例如，对管理人员进行的综合管理能力的培训，在这种情况下，对受训者长期的或跟踪性的评价则是必须的。

4. 培训反馈阶段

培训反馈阶段是员工培训系统中的最后环节。通过对培训效果的具体测定与量比，可以了解员工培训所产生的收益，把握企业的投资回报率；也可以对企业的培训决策及培训工作的改善提供依据，更好地进行员工培训与开发。

1) 培训效果测定

关于培训效果的测定问题，有不少学者对其进行了研究。美国著名学者 D.L.柯克帕特里克教授提出的四层次框架体系就是其中一种(表 5-4)。该体系认为，培训效果测定可分成以下四个层次。

(1) 第一层次测评，即测定受训者对培训项目的反应。如果受训者对所学内容不感兴趣就不会认真学习，培训效果也不会好。

(2) 第二层次测评，即测定受训者对所学内容掌握的程度。

(3) 第三层次测评，即测定受训者在参训后，与工作相关的行为上发生了哪些变化。如果

受训者把学到的知识运用于工作中，提出更多的合理化建议，改进了工作方法，工作效率明显提高，就说明培训是有效的。

(4) 第四层次测评，即有多少与成本有关的行为后果，通过评价企业业绩提高程度，评测培训的影响力。

表 5-4 柯克帕特里克的四层次评价标准框架

层次	标准	重点
1	反应	受训者满意程度
2	学习	知识、技能、态度、行为方式方面的收获
3	行为	工作中行为的改进
4	结果	受训者获得的经营业绩

2) 培训效果测定方法

培训效果测评量化是十分复杂的。投资回报率是一个重要的培训成果量化指标。下面介绍员工培训的成本收益分析方法，即通过财务会计方法决定培训项目的经济收益的过程。要确定培训的经济收益就是要确定培训的成本和收益。

(1) 确定成本。培训成本包括直接成本与间接成本。一种可根据企业员工培训系统模型，确定对培训的不同阶段(培训项目设计、实施、需求分析、开发和评价)所需的设备、设施、人员和材料的成本。这种方法有助于比较不同培训项目成本的总体差异，还可以将培训不同阶段所发生的成本用于项目间的比较。另外可用会计方法计算成本。一般的，员工培训共有以下费用需要计算(表 5-5)。

表 5-5 员工培训成本构成

项目		内容
直接成本	薪金和福利	受训者、培训者、顾问、培训方案设计者的工资、奖金、福利等
	材料费	向教师与学员提供的原材料费用及其他培训用品
	设备和硬件费	培训过程中使用教室、设备和硬件的租赁费或购置费
	差旅费	教师与学员及培训部门管理人员的交通、住宿费及其他差旅费
	外聘教师费	从企业外部聘请教师所支付的授课费、差旅费与住宿费
	项目开发或购买	员工培训项目的开发成本或购买的员工培训项目
间接成本	设施费	一般性的办公用品、办公设施、设备及相关费用
	薪资	培训部门管理人员与工作人员的薪资及支持性管理人员和一般人员薪资
	培训部门管理费	培训部门组织实施培训计划所发生的费用
	间接费	学员参加培训而损失的生产费(或当受训者接受培训时代替其工作的临时工成本)
	其他费	无法计入培训项目的差旅费及其他费用

(2) 确定收益。企业应分析培训的原因，如培训是为了降低生产成本或额外成本等。有许多方法可以确定收益：一是运用技术、研究及实践与特定培训计划有关的收益；二是在公司大规模投入资源前，通过实验性培训评价使一部分受训者所获得的收益；三是通过对成功的工作者的观察，确定其与不成功工作者绩效的差别。



成本-益分析还有其他的方法。例如，效用分析法，即根据受训者与未受培训者之间的工作绩效差异、受训者人数、培训项目对绩效影响的时间段，以及未受培训者绩效的变化来确定培训的价值。这种方法需利用培训前测与后测方案。还有一种是经济分析法，即对培训为企业或政府带来经济效益而进行的评价。主要通过计算直接和间接成本、政府对培训的奖励津贴、培训后受训者工资的提高、税率和折扣率来进行评价。

5.3　参考案例：推销员培训企划书范本

1. 培训的意义

目前，越来越多的企业为了推销自己的产品而大量地招聘推销人员，但其结果往往让企业大失所望，原因何在？重要的一个原因就是企业不重视对推销员的训练，在推销员报到后，往往是先简单地介绍一下产品，然后再发几份产品说明书的价格表，就让他们出去推销。对推销员的训练如此简单草率，当然就不可能有良好的业绩表现。实践已证明，只有对推销员进行严格而科学的系统训练，才能使其有优异的表现，才能给企业创造效益，就像战场上的士兵一样，在未经训练前，犹如一盘散沙；经过严格训练后，才有可能打胜仗。

注意，在拟定企划书的开始，将训练的意义论述充分，有助于企划案的顺利通过。

2. 培训的目的

丰富的商品知识与精湛的推销技巧是任何成功推销员的两大法宝。因此，推销员训练的主要目的，就是使推销员了解商品知识和掌握推销技巧，如商品的特色、商品效用、顾客心量、推销方法与步骤等。

此外，受过训练的推销员一般会克服心理障碍，对自己建立起信心。

3. 培训的要素

一流的推销员绝非天生，而是后天培养训练出来的。在拟定推销员训练企划案时，至少要包括 5W1H，即为何（Why）、何人（Who）、何时（When）、何处（Where）、什么（What）、如何进行（How）。

1) 为何（训练的目的何在）

① 推销员的培养教育。

② 推销员的在职进修教育。

③ 针对问题的矫正训练。

2) 何人（受训与授课的人）

(1) 受训对象。

① 新进推销员还是在职人员。

② 正常推销员还是问题推销员。

③ 受训者的教育程度、性别、年龄。

(2) 受训人数。

一般推销员训练最好不超过 15 人。

(3) 授课教师。

① 业务部门主管？训练部门主管？或者优秀的推销员？

② 外聘企管公司的讲师或大专院校的教授。

③ 上述两项可依实际需要交叉使用。

3) 何时？（训练的时间）

(1) 训练的时机。

① 新进推销员须在进入公司后立刻举办。

② 在职推销员每年至少进行一次进修教育。

③ 在职推销员在推销过程中若遇阻力，可采取个别或小组讨论的训练方式。

(2) 训练时间的长短

① 新进推销员的训练时间为一星期到数月不等。

② 在职推销员进修教育 7～10 天。

③ 针对问题个别小组讨论训练，时间约为一至数小时不等。

4) 何处

① 公司的会计室、餐厅、礼堂等。

② 租借场地。

③ 选择理想的训练中心。

5) 什么（训练的内容）

训练的内容包括知识、态度、技巧、习惯四大项。

6) 如何进行（训练的方式）

训练的方式可分为集体训练方式与个别训练方式。集体训练方式包括传统讲授方式、案例讨论方式、角色扮演方式、情景模拟方式。

7) 教材与教具

教材包括讲义、参考书、课程表、授课评议表、案例讨论、教师自我评价表、角色扮演分析评价表等。

教具包括黑板、粉笔、挂图、扩音器、投影机、放映机、幻灯片、影片、录音带、录像带等。

4. 培训阶段

推销员的培训分为以下五个阶段。

第一阶段：心理准备。强调推销员接受训练，无论对公司还是对本人都会受益无穷，不能使推销员产生被迫受训的感觉，因为只有在推销员心甘情愿甚至主动要求受训的情况下，才能激发推销员强烈的学习欲望，才能达到训练的预期效果。

第二阶段：说明。在训练课程中要向推销员详细说明这样几个问题：推销员要做什么？为什么要做？如何去做？

第三阶段：示范。在详细说明，确信受训者已经完全理解之后，还得进行动作示范。因为示范不但比口头说明更易理解，而且不会产生误解。

第四阶段：观察。推销员实地访问推销是最重要的受训阶段，通常由资深推销员在旁观察，以便及时给予指导和纠正错误，这样有助于推销技巧的提高。

第五阶段：监督。监督是训练成效的评核工作。训练究竟发挥多少效果？课程内容是否需要补充？教师表现如何？新进推销员中达标者多少人？脱落率（指受训后离职的比率）又有多少？



5.4　实战能力训练：张亚的培训方案设计

1. 训练内容

张亚的培训方案设计。

2. 训练目的

在完成项目具体任务的过程中，各小组成员通过充分的交流合作、合理分工、互相讨论、互相启发，探索完成培训需求分析，在此基础上收集、整理、归纳、分析资料，设计张亚的培训方案。掌握培训方案设计的程序步骤、方法和技巧。

3. 训练背景

森林面包公司近年来规模迅速扩大，员工开发、成长、提升的机会很多。张亚经过一系列的工作变化，已经从最初的专卖店经理助理升至公司业务经理，他手下辖有多家专卖店的经理人员。

迄今为止，张亚依靠自己的经验已经具备了一定的技术和业务管理技能，但他没有受过任何正式训练。作为一名有能力的管理人员，他仍受到手下人的高度尊敬。

公司经过认真规划，预计在二三年内使企业规模扩大两倍。很多人开始怀疑张亚是否有能力承担日趋繁重的任务，因为它将更多地涉及整体规划、财政体制、各职能部门协调关系。而张亚的成功主要在于他销售方面的业绩。公司想继续留用张亚，但需要为他制订一个开发计划。

4. 训练任务

任务活动一：张亚的培训需求分析。张亚培训需求分析的重点是个人能力分析，从张亚必备能力的角度评估其现有能力水平，从而分析其培训需求和培训的侧重点。

任务活动二：张亚的培训课程设置。将更多地涉及整体规划、财政体制、各职能部门协调关系，需具备熟练的综合管理技能。因此，对其培训的重点应放在提升其管理和领导能力及实际工作技能方面。

任务活动三：张亚的培训评估。培训效果一般可以从四个层次进行评估：反应层、学习层、行为层和效果层。

5. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个项目团队小组，每组5～7人，并选出组长。

(2) 在项目团队小组内部进行任务细分，并分工负责到人，确保每个子项目任务有一人牵头负责。

(3) 每个子项目任务由该子项目任务负责人牵头负责，团队成员共同参与协作完成，团队组长负责团队及项目的管理、协调，并向指导教师负责。

6. 评价与总结

(1) 小组自评。

(2) 小组成果展示介绍(包括组内成员的工作态度、组内合作程度、工作流程、成果质量的评价)。

(3) 组间互评。

(4) 教师团队总评。

(5) 个人子项目任务教师评价(打分)。



项目六　员工绩效考核体系设计



知识学习目标

(1) 了解员工绩效考核的内容与形式;
(2) 掌握员工绩效考核的方法;
(3) 掌握员工绩效考核体系的编制要素。



能力实训目标

(1) 具有调研和分析问题的能力;
(2) 初步具有设计员工绩效考核体系的能力;
(3) 具有团队合作精神和组织协调的能力。

6.1　案例导入

×通信公司绩效考核失效的原因

下班了，×通信公司总经理办公室还亮着灯，人力资源部刘经理向公司朱总经理汇报近期绩效考核体系运行的情况。

“绩效考核办法试行将近3年，却没有达到我们期望的效果。员工的绩效考核分数相差无几，人均绩效工资也没有实质性的差距。绩效考核体系成了一种形式，名存实亡。如何提高员工的职业技能，改进工作绩效，增强员工工作的主动性和积极性；如何改进员工的绩效考核方案，体现员工工作性质的差异，这些都是我们亟需解决的问题。朱总，我从事人力资源工作这么久，还没有遇到这种投入了时间、财力和人力，却没有回报的工作。我们的绩效考核体系的症结何在……”

朱总苦苦思考着刘经理反映的问题，陷入了沉思。

1. ×通信公司简介

×通信公司是某省通信公司下属市级分公司，公司高层由一位总经理、两位副总经理和一位总经理助理组成。职能部门有经营部门、经营辅助部门和管理部门。经营部门是完成公司整体经营业绩的主要部门，主要包括市场经营部、网络部、市区内的营业部和各个县级分

公司等；管理部门是公司正常运行的后勤保障，主要包括综合部、人力资源部和财务部。另外，市场经营部和网络部各下设三个中心。

朱总曾任该省其他市级公司老总，在通信行业积累了丰富的人生阅历和管理经验，具备与时俱进、坚忍不拔和艰苦奋斗的精神。因工作业绩突出调到×通信公司。近年来，在朱总的领导下，公司对外不断开拓市场，扩大市场份额，对内加强质量管理、服务意识，同时也重视员工的培训与发展，使公司的经营业绩稳步递增，公司在省内的经营业绩排名逐渐靠前。

2. 公司现有绩效考核方案

早在3年前，×通信公司就推出了《员工日常绩效管理实施细则》，形成了月度考核与年度考核相结合、长期与短期考核兼备的绩效考核体系。该体系以个人考核为主，通过KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）、GS（工作任务）、民主评议结果（只进行年度考核，且只针对部门负责人）指标对员工绩效加以考核。

在KPI的制定上，主要由主管副总对省公司KPI进行分解，将公司KPI分解后落实到各个部门负责人，然后由各部门负责人将KPI分解至其负责考评的部门内各相应员工。在GS指标的制定上，由考评负责人与员工进行沟通，共同约定考核期间员工必须完成的工作任务，并将其列入考核的GS指标当中。每月月初由考评负责人制定绩效考核指标，并在考评期结束时负责对员工打分。根据打分结果对员工排序，按照10%、55%、30%、5%的比例划分出A（优秀）、B（中等）、C（合格）、D（欠佳）四个等级，根据不同等级发放被考评人月度绩效奖金。

员工月度绩效考核以员工在考核周期内的工作业绩和工作表现为依据，其中工作业绩权重80%，工作表现权重为20%。员工当月绩效考核流程分别为制定月度绩效计划、员工自评、考核评分、审核排序、结果汇总及绩效回报。

员工月度绩效回报公式为

员工月绩效奖金＝奖金基数×员工责任系数×员工绩效等级系数

其中，奖金基数是指人力资源部根据省公司下达的年度人工成本计划，综合考虑固定人工成本、新增人工成本和公司经营状况等因素测算确定：员工责任系数是由公司绩效管理领导小组研究确定的。绩效管理领导小组是由总经理、总经理助理和人力资源部经理组成的。

月度主要工作任务（KPI、GS）评分标准是：创造性地、完全超乎预期地超过挑战目标得100分；完成挑战目标得80分；基本完成目标得60分；与基本目标存在明显差距得0～40分（表6-1）。

表6-1 绩效等级系数

绩效等级	A（优秀）	B（中等）	C（合格）	D（欠佳）
比例分配	10%	55%	30%	5%
赋值	100分	90分	80分	70分
等级系数	1.10	1.05	1.00	0.90

日常绩效分值＝本年度个人月度绩效等级赋值之和/本年度参加考试月次

在执行过程中，×通信公司很快发现考核结果很难区分真正的业绩优秀者和业绩普通者，并且绩效工资的奖励力度比较小。因此，员工对这项工作的热情迅速减退，最后绩效考核形成了一件形式化的工作，并没有起到预想的效果。

(资料来源：汪克夷，等. ×通信公司绩效考核失效及其对策的案例探析[J].中国人力资源开发,2008，(6).)



讨论：

1. ×通信公司绩效考核为什么失效?
2. 你对该公司在绩效考核方面有哪些建议?

6.2 实 务 知 识

6.2.1 员工绩效考核的内容和形式

1. 员工绩效考核的内容

从我国企事业单位的绩效考核实践看，工作业绩的考核通常包含“德”、“能”、“勤”、“绩”、“体”五个方面。

“德”指人的政治思想素质、品德、责任心、使命感与进取精神等。“德”是一个人的灵魂，是用以统帅才的。它决定着一个人的行为方向、行为强弱、行为方式。

“能”主要指一个人拥有的业务知识、综合分析能力、学习能力、表达能力、组织与协调能力、创新能力、决策能力、人际协调能力、工作经验等。对不同的工作岗位，其“能”的要求应有不同侧重。

“勤”指勤奋敬业的精神，主要指人的工作积极性、创造性、主动性、纪律性和出勤率等。

“绩”指的是员工承担岗位工作的成果，包括员工的任务完成度，工作质量、数量及成本与效率等。“绩”是评估的重点。

“体”指一个人生理状况、心理素质、承受力和抗压性等。以往人们对“体”的要求与考察并不重视，但是随着市场竞争越来越激烈，良好的体质和心理素质成为员工取得良好绩效的保障。

从以上五个方面实施绩效考核，内容全面且具有概括性，但操作较复杂和困难，考核流于定性。现在很多中外企业的普遍做法是，将以上五个方面的考核内容归纳为三个方面，以定量的工作绩效考评为主，辅以工作能力、工作态度的评估。

工作绩效主要指任务绩效。对于管理人员来说，还包括周边绩效和管理绩效。任务绩效体现的是本职工作任务完成的结果，周边绩效体现的是对相关部门服务的结果，管理绩效体现的是管理人员对部门工作管理能力的结果。能力包括能力素质和专业技能。态度包括积极性、协作性、责任心、纪律性等。对一个企业而言，希望每一个员工的行为都有利于企业经营目标的实现，为企业作出贡献，这就需要对每个员工的业绩进行考评，并通过评估掌握员工的价值及对企业贡献的大小。然而，企业不仅要追求现实的效率，希望现有岗位上的员工能充分发挥个人的特长和能力，还要追求未来可能的效率，让能力强的人到更高一级或到更重要的岗位上。因此，绩效考核不能单纯对工作业绩进行评估，还要评估员工在岗位工作过程中显示和发挥出来的能力。一般说来，能力越强，业绩可能越好。可是在企业中常常见到这样一种现象：一个人能力很强，但出工不出力，而另一个人能力不强，却兢兢业业，干得很不错。两种不同的工作态度就产生了两种截然不同的工作结果。这与能力无直接关系，主要与工作态度有关。所以，绩效考核不但要考察衡量员工的最终劳动成果，还应重视员工在劳动过程中的表现；不但要考察劳动态度、行为和表现，还要研究考察员工的潜质。这是因

为员工的工作业绩与劳动态度、能力素质和心理品质有极为密切的内在联系，业绩是员工的最终劳动成果，能力和态度是员工业绩变化的内因和根据。

2. 员工绩效考核的形式

(1) 按考评时间分类，可分为日常考评与定期考评。

① 日常考评：指对被考评者的出勤情况、产量和质量实绩、平时的工作行为所做的经常性考评。

② 定期考评：指按照一定的固定周期所进行的考评，如年度考评、季度考评等。

(2) 按考评结果的表现形式分类，可分为定性考评与定量考评。

① 定性考评的结果表现为对某人工作评价的文字描述，或对员工之间评价高低的相对次序以优、良、中、及、差等形式表示。

② 定量考评的结果则以分值或系数等数量形式表示。

(3) 按考评主体分类，可分为上级考评、自我考评、同级考评和下级考评等。

6.2.2 员工绩效考核的方法

1. 排序法

排序法是指对员工绩效的好坏程度直接进行比较，确定员工绩效的相对等级和次序。排序有两种方法。

(1) 正向排序：按照员工绩效由优到劣从第一名排到最后一名。

(2) 两两排序：按照员工绩效先排最好，再排最差；接着排次好，再排次差，依此类推进行排序。

2. 成对比较法

成对比较法也叫两两比较法，是对员工的绩效进行相互比较，确定赋分的标准，进行比较打分，将每次比较的分值按打分的顺序相加，对总分由高到低进行排序的方法，见表 6-2。评分标准为，员工甲如果比员工乙优秀，给甲记 2 分；员工甲如果与员工乙一样优秀，给甲记 1 分；员工甲如果没有员工乙优秀，给甲记 0 分；

表 6-2 成对比较法

员工	员工甲	员工乙	员工丙	员工丁	总分	排序
员工甲	—	2	2	2	6	1
员工乙	0	—	2	2	4	3
员工丙	1	2	—	2	5	2
员工丁	0	0	1	—	1	4

这种方法在应用时涉及的员工数目不宜过多。

3. 强制正态分布法

强制正态分布法是提前确定准备按照一种什么样的比例将评价者分别分布到每一个工作绩效等级上。例如，按照下述比例原则来确定雇员的工作绩效分布的情况：



绩效最好的	15%
绩效较好的	20%
绩效一般的	30%
绩效低于要求水平的	20%
绩效很低的	10%

在实际操作的过程中，这种评价工具的使用方法通常是，首先，将准备评价的每一位雇员的姓名分别定在一张小卡片上；其次，根据每一种评价要素来对雇员进行评价；最后，根据评价结果将这些代表雇员的卡片放到相应的工作绩效等级上。

4. *行为对照表法*

行为对照表法是指将描述性关键事件、评价法和量化等级评价法的优点结合起来，使绩效评价结果更公平。这种方法将每一职务的各考评维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度或评分标准相对应和联系，即所谓锚定，作为被考评者实际表现评分时的参考依据。由于这些典型说明词数量毕竟有限(一般不会多于 10 条)，不可能涵盖千变万化的职工实际表现，可能很少有被考评者的实际表现恰好与说明词所描述的完全吻合；但有了量表上的这些典型行为锚定点，考评者给分时便有了分寸感。这些代表了从最劣到最佳典型绩效的、有具体行为描述的锚定说明词，不但使被考评者能较深刻而信服地了解自身的现状，还可找到具体的改进目标，见表 6-3。

表 6-3　行为锚定等级

表　　现	等　　级
员工有意放慢工作，或消极怠工	1
当工作负担过重，员工会借口生病而请假	2
在领导不在的情况下，员工可以自觉完成本职工作和额外工作	3
员工以较高的热情对待组织的工作，自觉地投入组织中的各项活动	4

建立行为锚定等级评价法通常要求按照以下五个步骤来进行。

(1) 获取关键事件。要求对工作较为了解的人(通常是工作承担者及其主管人员)对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

(2) 建立绩效评价等级。由这些人将关键事件合并为为数不多的几个绩效要素(如五个或十个)，并对绩效要素的内容加以界定。

(3) 对关键事件重新加以分配，这时由一组对工作比较了解的人对原始的关键事件进行重新排列。他们将会看到已经界定好的工作绩效要素及所有的关键事件，然后他们需要做的就是，将所有这些关键事件分别放入他们自己认为最合适的绩效要素中。通常情况是，如果就同一关键事件而言，第二组某一比例以上(通常是 50%～80%)的人将其放入的绩效要素与第一组人将其放入的绩效要素是相同的，那么，这一关键事件的最后位置就可以确定了。

(4) 对关键事件进行评定。第二组人会被要求对关键事件中所有描述的行为进行评定(一般是 7 点或 9 点等级尺度评定法)，以判断它们能否有效地代表某一工作绩效要素所要求的绩效水平。

(5) 建立最终的工作绩效评价体系。对于每一个工作绩效要素来说，都将会有一组关键事件(通常每组中有六七个关键事件)来作为其“行为锚”。

5. 目标管理法

目标管理法是根据企业发展战略目标确定相应的部门工作目标，将部门工作目标分解为员工的工作目标，再将员工的工作目标转化为绩效考核指标体系，即对员工和部门的业绩绩效考核的方法。

目标管理法的操作步骤是，拟定全公司方针，表达经营方针，各事业部、科、室展开年度计划，各事业部、科、室年度拟定管理目标，各事业部、科、室年度商谈管理目标，整合与确立管理目标，制定目标卡，实施和监控。目标管理的四个步骤是计划、实施、检查、行为，简称 P(Plan)D(Do)C(Check) A(Action)循环。图 6.1 为目标管理的 PDCA 循环。

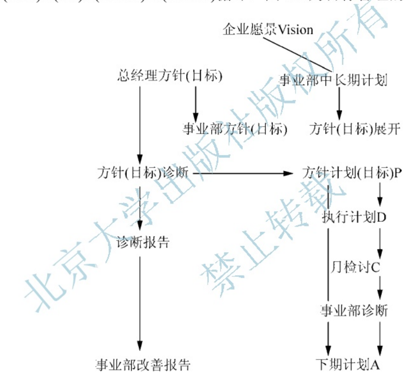


图 6.1 目标管理的 PDCA 循环

目标管理法的特点是，目标明确；员工具有高度的参与性；通过目标管理过程对员工具有鲜明的培养性，便于使员工进行自我管理。

在目标管理过程中，应该经常进行进度检查，直至达到目标。在达到阶段性目标后，已经完成既定任务的员工汇集在一起对工作成果进行评价，同时为下一阶段的工作制定目标。目标管理是一整套计划的控制系统，同时也是一套完整的管理哲学系统。在理论上只有每位员工成功，才可能有主管人员的成功、各个部门的成功和整个组织的成功。因此目标管理法鼓励每一位员工的成功。但是目标管理的前提是个人、部门和组织的目标要协调一致。经验研究表明，这一方法有助于改进工作效率，而且还能够使公司的管理层根据迅速变化的竞争环境对员工进行及时的引导。

还有两种与目标管理法相类似的考评方法，即工作计划与检查法和目标考评法。

(1) 工作计划与检查法特别强调主管人员及其下属对工作计划的实施情况进行检查，以确



定计划的完成程度、找出存在的问题、明确训练的需要。在使用工作计划与检查法时，了解工作目标是否已经达到要依靠主管人员的个人判断，而在目标管理中则依靠更为客观的可以度量的依据。但是在实际操作中，这两种方法很难严格区分。从理论上讲，目标管理法更强调结果，而在工作计划与检查法更强调过程。

(2) 目标考评法是根据绩效考评人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考评方式。在完成工作之前，考评人和被考评人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考评的标准达成一致。在时间期限结束时，考评人根据被考评人的工作状况及原先制定的考评标准进行考评。目标考评法适合于企业中试行目标管理的项目。

6. 关键事件记录评价法

关键事件记录评价法是指通过观察，记录下有关工作成败的“关键”性事实，依此对员工进行考核评价。

下面以美国通用汽车公司运用这种方法的过程为例，具体说明关键事件记录评价法是如何使用的。

通用汽车公司首先成立了一个委员会，专门领导这项工作。

该委员会根据公司的实际情况，制定了以下的考核项目：“体质条件”、“身体协调性”、“算术运算能力”、“了解和维护机械设备的情况”、“生产率”、“与他人相处的能力”、“协作性”、“工作积极性”、“理解力”等。

然后，要求工厂的一线领班根据下列要求，对各自部下的最近工作行为的关键事实进行描述：①事实发生前的背景；②发生时的环境；③行为的有效或无效事实；④事实后果受员工个人控制的程度。

例如，一位领班对他一个部下的工作“协作性”是这样记录的。

有效行为：虽然今天约翰不用加班，但他还是主动留下加班到深夜，协助其他同事完成了一份计划书，使公司在第二天能顺利地与客户签订合同。

无效行为：总经理今天来视察，为了表现自己，约翰当众指出了两位同事的错误，致使同事之间关系紧张。

通用汽车公司采用了关键事件记录评价法之后，出现了令人吃惊的结果：员工的有效行为越来越多，公司的效益也直线上升。正如委员会的主任——一位人力资源部长所称：“大多数员工并不愿意做错事，如果领班能不厌其烦地指出员工的不足之处，他们是会设法纠正的。”

7. 360°考评法

360°考评法是从多维度对员工的绩效进行界定，综合反映企业部门或员工的业绩。常用的考评维度有如下几类。

(1) 上级考评。被考核者的上级对考核者的工作态度和技能水平最为了解，对被考核者的日常工作表现也有记录，所以上级考核是主要的考核形式，其权重占70%左右。

(2) 同级考评。同级之间的考核是同事之间的相互考核，通过相互考核认定，便于同事之间进一步了解，明确自己与别人的差距，有利于引导员工向绩效优秀的同事学习，提升团队的整体业绩。同级之间的考评权重不宜过大，一般占10%左右。

(3) 下级考评。下级对上级的考评主要是对上级的管理风格和管理方法及个人魅力的一种认定方法，通过对上级的考评，便于使被考核者明确自己工作中的不足，改进今后的管理工作。由于下级对上级工作的整体性并不能全面把握，所以这种考评所占权重为 10%左右。

(4) 自我考评。自我考评的目的在于使员工进行自我总结，分析自己的不足，正确看待自己的工作绩效，进行自我管理和提升。所以在设计自我考评表时,各指标的等级应明确。自我考评主观性较强，权重为10%左右。

(5) 客户考评。客户对经营管理的信息反馈十分重要，但完全以此为根据，绩效考核又会带来一定程度的不准确性，对客户考评必须进行很好的设计，才能对信息的有效性进行监控。所以这种考评所占比例应根据企业的行业特点来确定其所占权重。

对上述几个维度的考评结果，应根据企业的具体情况进行设计并实施。

8. KPI 法

KPI 是通过对组织内部工作流程的关键参数进行分析、设置、衡量的一种绩效管理方法。根据企业的发展战略目标，找出企业的业务重点，设定为企业的 KPI，然后将企业的 KPI 分解为部门的关键业绩指标，最后进一步分解为职位的 KPI。

KPI 是衡量企业战略目标效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益，使考核体系不仅成为激励约束手段，而且成为战略实施的工具。

在设置 KPI 时依据的原则简称为 SMART 原则。

Specific：设置 KPI 要具体、清晰。Measurable：考核指标是可以衡量的，能够量化的。Attainable：考核指标不能过低也不能过高，是员工经过努力可以达到的。Related：各项考核指标之间是相互联系的，共同构成企业的经营管理目标。Time-Bound：考核指标是具有详细时间要求的。表 6-4 为某企业工程部的 KPI。

表 6-4　某企业工程部的 KPI

序号	指标项	记分规定	权重
1	工程开工和完工的及时性	按 A、B、C、D 标准记分	20%
2	施工现场巡检	按《工程管理办法》记分	20%
3	协调组织的及时性	延误 1 天，减记 5 分	20%
4	工程质量管理责任	出现管理责任事故，记 0 分	30%
5	本部门费用预算执行	预算内记 10 分，预算超出记 0 分	10%
合计	—	—	100%

9. 平衡计分卡

平衡计分卡 (Balanced Score Card，BSC)是由哈佛大学商学院罗伯特 •S.卡普兰及戴维 •D.诺顿共同创建的管理新哲学。平衡计分卡的原理是衡量过去的努力成果，以驱动未来绩效。对过去努力成果的衡量是从外部和内部来量度的。外部的量度指股东和客户、财务及客户；内部的量度指企业流程管理、员工学习及成长。平衡记分卡实施的四个步骤是澄清并诠释愿景与战略、沟通与联络、规划与设定目标、策略的回馈与学习，如图 6.2 所示。



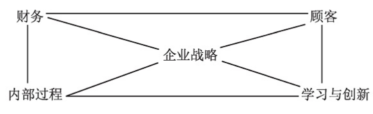


图 6.2　平衡计分卡

平衡计分卡的思路指导着企业的绩效管理工作，推动着企业提升整体绩效进而促进企业的迅速发展。表 6-5 是某企业根据平衡计分卡设计的绩效考核指标体系。

表 6-5　基于平衡计分卡的绩效指标

驱动因素	驱动要素	滞后关绩效指标	领先关键绩效指标
财务	①规模； ②盈利能力； ③盈利增长； ④成本控制	①销售收入； ②产值； ③利润额； ④人均产值	①产值利润率； ②销售收入增长率； ③计划利润实现率； ④回款率
客户	①客户满意； ②市场开发	①客户满意度； ②市场占有率	①新增客户数； ②客户投诉次数； ③部门满意度； ④合同履行率
内部管理	安全生产	①人员安全； ②设备安全	事故发生率
	产品质量	①客户对产品质量的满意度； ②参加行业评优情况	①废品率； ②内部质量检查合格率
	生产周期	①延期天数； ②延期率	生产计划完成率
	人员状况	①员工满意度(用分数衡量)； ②关键岗位人员离职率	无
学习成长	①管理水平； ②技术水平； ③人员素质	①人才队伍建设； ②管理创新； ③技术提升	①骨干员工平均受训时间(小时)； ②对下属的训练培养； ③中级以上职称比例

6.2.3　员工绩效考核体系的编制

员工绩效考核体系一般应包括以下基本要素：考核目的、考核对象、考核主体、考核指标、考核标准和考核方法。确定这些要素的过程其实就是设计考核系统的过程。

1. 绩效考核目的

绩效考核的目的多种多样，可以是为了应用于报酬分析、岗位调动、培训与发展员工，也可以是出于其他目的，具体分析见表 6-6。

表 6-6　绩效考核目的

订立绩效目标的依据	考核使目标管理中的目标确定有据可依，帮助员工开展个人规划
评估过往，改善现时	即对过去的绩效进行总结和评估，对象可以是员工个人、小组，也可以是整个组织，即反馈评估结果，帮助提高
为员工任用、调配、升降提供依据	一方面，通过考核能够了解员工的知识、技能掌握程度、个人素质，确保在任用上不会有错误产生。另一方面，考核也能够帮助企业了解一个员工的工作状况、工作态度、人际关系能力等，以便使员工得到合理的调配
评估培训需要，检验培训效果	考核之后，了解到员工的长处和不足，以此作为决定对其进行的依据，同时在培训过后，考核能够帮助企业判断出培训方法和程序的有效程度
确定薪酬依据	一直以来，薪酬都是员工个人和企业关注的重点，而绩效考核通过对员工工作的考评，为企业确定员工个人的薪酬提供了很好的依据

2. 绩效考核对象

绩效考核体系的设计首先必须明确绩效考核的对象。绩效考核的对象可以是普通员工，也可以是不同层级的管理人员，还可以将企业的整体作为考核对象。而不同的考评对象，考核的内容、方法、程序等也各有不同。因此，明确考核对象，是绩效考核体系设计最基本的工作。

3. 绩效考核主体

1) 对绩效考核主体的基本要求

在员工绩效评估过程中，对考核主体的基本要求有以下几个方面。

(1) 考核主体应该有足够长的时间和足够多的机会来观察员工的工作情况。

(2) 考核主体有能力将观察结果转化为有用的评价信息，并且能够最小化绩效考核系统可能出现的偏差。

(3) 考核主体有动力提供真实的员工业绩评估结果。

2) 对员工绩效考核进行评价的方法

对员工工作绩效考核进行评价的方法包括以下几种。

(1) 直接上司评价。

直接上司是最常见的评价者。直接上司考核模式的优点是，直接上司对部下的工作非常了解，评价结果比较细致和准确。但其缺点是考核者和被考核者日常直接接触频繁，在考核过程中可能会掺杂个人感情色彩，影响考核结果的准确性。

(2) 同事评价。

一般而言，员工的同事可以观察到员工的直接上司无法观察到的某些方面。尤其是员工在从事一些像业务员之类的变动性较强且不与主管在同一个办公场所办公的工作时，就可以采用同事评价来了解员工的工作业绩，当然也可以通过书面报告方式来了解。在采用工作团队形式的组织中，同事评价就显得尤为重要。当然，由于一个团队员工彼此之间存在竞争关系，因此为了减少偏见，应该规定同事评价的工作内容。

(3) 考核小组考评。

考核小组考评是指由一组固定的人员对所有员工或某一个员工群体的绩效考核。优点：



考评小组由各方面的人员组成，了解情况全面，有利于作出正确的评价，还可以防止主管领导对被考评单位或个人有偏见。再者，考核结果有较高的可比性。缺点：由于评价者的层次不同，评价的侧重点不同，所以在评价等级上也往往出现分歧。

(4) 自我评价。

自我评价考核是最轻松的考核方式，不会使员工感到很大压力，能增强员工的参与意识，而且自我考核结果较具建设性，会使工作绩效得到改善。缺点是，自我评价倾向于高估自己的绩效，因此只适用于协助员工自我改善绩效，在其他方面(如加薪、晋升等)不足以作为评判标准。

(5) 下属评价。

目前，越来越多的企业让下属人员以不署名的方式参与到企业对他们的主管人员所进行的工作业绩评价过程中，这种过程通常被称为自下而上的反馈。这一评价过程可以使个别企业的高层管理者对企业的管理风格进行诊断，认识到企业中所存在的潜在的人事问题，在必要的时候，甚至会对某些管理人员采取强制行动。当然，如果评价的目的主要是为了进行管理人员技能开发，而不是为了进行实际的工作业绩评价时，这种下属评价的做法可能更为有用。

(6) 客户评价。

在某些情况下，客户可以为个人和企业提供重要的工作情况反馈信息。尽管客户评价的目的多数情况下不同于企业目标，然而客户评价为晋升、工作调动和培训等人事决策提供了必要的依据。

4. 绩效考核指标

绩效考核指标是指绩效的维度，也就是说要从哪些方面考核员工的绩效。

1) 确定绩效考核指标的步骤

确定绩效考核指标体系要经历四个步骤，如图 6.3 所示。

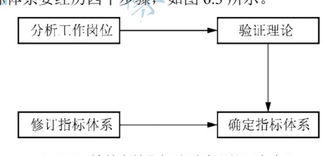


图 6.3　绩效考核指标体系建立的四个步骤

(1) 分析工作岗位。根据组织考核的目的，对被考核者所在岗位的工作内容、性质，完成这些工作所应履行的职责和应具备的能力素质、需要的工作条件等进行研究和分析，从而确定被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步制定出绩效考核指标。

目前我国大部分企业都是根据每个工作岗位的职责、要求来确定相应的绩效考核指标体系。当然，为了减少管理成本，并不是所有的岗位职责、要求都需要作为考核的指标，而是选取其中看来至关重要的岗位职责作为绩效考核指标。

(2) 验证理论。根据绩效考核的基本原则，对所设计的绩效考核指标进行论证，使其具有一定的科学依据和可操作性。

(3) 确定指标体系。根据工作岗位分析初步确定指标，运用绩效考核指标体系设计方法进行指标分析，最后确定绩效考核指标体系。在进行指标分析和确定指标体系时，往往将几种

方法结合使用，使指标体系更加准确、完善和可靠。

(4) 修订指标体系。为了使确定好的指标更趋合理，还应对其进行修订。修订分为两种：第一种是考核前修订，通过专家咨询法，将所确定的指标提交领导、学术权威或专家进行审议，征求意见，修改、补充、完善绩效考核指标体系。第二种是考核后修订，根据考核结果应用之后的效果等情况进行修订，使考核指标内容更加理想和完善。

2) 设置绩效考核指标应注意的问题

设置绩效考核指标时应当注意以下几个问题。

(1) 绩效考核指标应当实际。绩效考核指标应当反映员工的工作内容，这样才有助于发现他们工作中的不足和存在的问题，并有针对性地进行改善。在组织中，每个岗位的工作内容都不一样，因此他们的绩效考核指标也应不同。

(2) 绩效考核指标应当有效。就是说绩效考核指标应当涵盖员工大部分工作内容，这样才能准确地评价员工的实际绩效。它包含两个方面的含义：一是指重要绩效考核指标不能有缺失，员工的大部分工作内容都应该包括在绩效考核指标中；二是指绩效考核指标不能有溢出，职责范围以外的工作内容不应包括在绩效考核指标中。

(3) 绩效考核指标应当具体。例如，在考核营销人员的工作业绩时，“销售业绩”就是一个不具体的指标，因为销售业绩涉及很多方面的内容，如果使用这一指标进行考核，考核主体就无从下手，应当将它分解成几个更具体的指标，如“市场铺货率”、“消费者满意度”和“回款率”等，这样考核就更有针对性。

(4) 绩效考核指标应当明确。即当指标有多种不同理解时，应当清晰地界定其含义。例如，对于“工作质量达标率”这一指标，就有两种不同的理解，一是指“质量合格的工程在已经完工的工程中所占的比率”，二是指“质量合格的工程在应该完工的工程中所占的比率”，这两种理解就有很大的差别，因此应当指明到底是按照哪种含义来进行考核。

(5) 绩效考核指标应当具有差异性。它包括两个层面的含义。一是指对于同一员工来说，各个指标在总体绩效中所占的比例应当有所差异，因为不同的指标对员工绩效的贡献不同。例如，对于公关部经理来说，公关能力相对比计划能力更重要。这种差异性是通过各个指标的权重来体现的。二是指对于不同的岗位来说，绩效考核指标应当有差异，因为每个岗位的工作内容是不同的。例如，销售经理的绩效考核指标就应当和生产经理的不完全一样。此外，即使有些指标一样，权重也应当不一样，因为每个职位的工作重点不同。例如，计划能力对企业策划部经理的重要性就比对财务部经理的要大。

(6) 绩效考核指标应当具有变动性。它包括两个层次的含义。一是指在不同的绩效周期，绩效指标应当随着工作任务的变化而有所变化。例如，企业在下个月没有招聘计划但是有培训计划，那么人力资源经理下个月的业绩指标中就不应当设置有关招聘的指标，而应当增加有关培训的指标。二是指在不同的绩效周期，各个指标的权重也应当根据工作重点的不同而有所区别。

5. 绩效考核标准

绩效考核标准包括员工工作的有评估价值的方面，它是员工被期待达到的绩效水平。从合理的角度看，绩效考核标准应当使员工有机会得以超过标准并实现组织的目标，未达到该标准的绩效则是无法让组织满意的。例如，“产品的合格率达到 95%”、“接到投诉后两天内给客户以明确答复”等。绩效考核标准的确定，有助于保证绩效考核的公正性，否则就无法确定员工的绩效效果。



1) 绩效考核标准的分类

绩效考核标准包括绝对标准、相对标准和客观标准三种。

(1) 绝对标准，就是建立员工工作的行为特质标准，然后将该项标准列入评估范围内，而不在员工相互间作比较。绝对标准的评估重点在于以固定标准衡量员工，而不是与其他员工的表现相比较。

(2) 相对标准，就是将员工间的绩效表现相互比较，将被评估者按某种维度作顺序排名，或将被评估者归入先前决定的等级内，再加以排名。

(3) 客观标准，就是评估者在判断员工所具有的特质及其执行工作的绩效时，对每项特质或绩效表现，在评定量表上每一点的相对基准上予以定位，以帮助评估者作评价。

2) 确定绩效考核标准应注意的问题

确定绩效考核标准时，应当注意以下几个问题：

(1) 绩效考核标准应当明确。例如，“销售额为 50 万元、“投诉的人数不超过 5 人次”等。

(2) 绩效考核标准应当适度。要具有一定的难度，但是员工经过努力又是可以实现的。

(3) 绩效考核标准应当可变。

6. 绩效考核方法

绩效考核方法直接影响评估结果的正确性。企业应该根据自身实际选择适合的绩效考核方法。具体方法见 6.2.2 的介绍。

6.3　参 考 案 例

6.3.1　员工绩效评估案例

丰田汽车公司的绩效评估制度

丰田汽车公司(以下简称丰田)实施的是以职能为中心的、综合的人力资源管理制度。在丰田的人力资源管理系统中，绩效评估是很重要的部分。有效的绩效评估保证了整个人力资源管理系统的有效运行。

1. 评估标准

为了使绩效评估标准尽可能地公开和易于理解，丰田有关部门人员将评估要素和标准制作成表格发放到员工手中，见表 6-7 和表 6-8。

表 6-7　不同职务资格和职能的评估要素

维度	评估要素	1～3 级			4～6 级			7～9 级	
工作态度	纪律性	销售	技术	管理	销售	技术	管理	销售	技术
	责任感	√	√	√					
	沟通热情	√	√	√	√	√	√	√	√
	积极性	√	√	√	√	√	√	√	√
	接待热情	√	√	√	√	√	√	√	√
	安全意识	√	√	√					

续表

维度	评估要素	1～3级			4～6级			7～9级	
工作能力	业务知识	√		√					
	技术技能		√						
	理解能力	√	√	√					
	判断力				√	√	√	√	√
	改进、研究能力					√	√		√
工作能力	开拓能力				√				
	计划能力							√	√
	谈判能力				√	√	√	√	√
	指导能力				√	√	√		
	领导、统帅能力							√	√
工作业绩	销售数量	√			√				
	销售额	√						√	
	团体销售数量							√	
	团体销售额							√	
	团体成员平均销售量							√	
	工作的量		√	√		√	√		
	工作的质		√	√		√	√		
	工作的改进程度		√	√		√	√		
	团体的工作量								√
	团体的工作质量								√
	目标的达成程度								√

表 6-8　评估标准

维度	要素	评估标准
工作态度	责任感	对自己的任务持有：①不管怎样必须将任务完成的态度；②哪怕有一点迟延也要完成任务的态度；③往往会忘记或回避的态度
	积极性	对自己的任务范围以外的工作：①常常自发地协助工作或提出意见；②偶尔自发地协助工作或提出意见；③回避自己任务范围以外的工作
	工作联络	对上级、下属、同事或相关部门：①经常进行事前、事后的报告和联络，在必要时能迅速地传达信息；②偶尔进行事前、事后的报告和联络，传达必要的内容；③偶尔在上级询问时才会报告，往往不传达不利的信息
	接待	对顾客：①常常站在顾客的角度上考虑，对顾客服务周到；②对顾客比较礼貌，给顾客以好感；③经常对顾客态度冷淡或恶劣
工作能力	判断力	对自己部门所处的情况：①可以正确地分析内外情况，从长期角度正确地判断目前的任务；②只对目前的问题、目前的任务作出短期的判断；③时常由错误的认识作出错误的判断
	计划能力	对新的销售计划及管理系统、新技术：①订立创新的有效计划；②只对眼前的变化作出计划；③完全没有创新
	谈判能力	对公司其他部门或对外(顾客、利益相关者)的谈判能力：①能说服对方使之有利于自己业务的展开；②双方互相说服；③经常被对方的主张压倒，而不利于自己业务的展开



续表

维度	要素	评估标准
工作能力	管理和领导能力	对部门整个业务的进度及下级：①能彻底理解部门目标，带领部门员工为达到目标而努力；②偶尔与全体员工就部门目标及其达到程度进行讨论；③不与下级进行沟通，只是对结果进行监督管理
工作业绩	销售数量	是否达到初期的目标(评估以实际成绩为标准)
	销售额	是否达到初期的目标(评估以实际成绩为标准)
	利润	是否达到初期的目标(评估以实际成绩为标准)

2. 评估结果的运用

公司明确规定了将评估结果如何运用在人员晋升、薪酬等人事决策上为此规定了以下基本方针。

(1) 对工作非常努力的人提高其工资。

(2) 对高绩效的员工给予奖金和绩效工资。

(3) 对有能力的人给予晋升。

在具体运用中，公司根据不同评估指标赋予不同的权重，见表 6-9。

表 6-9　评估指标权重

资格	态度、能力	实际成绩	标准分	目的	职务类别
7～9 级	60	40	100	晋升	销售
	20	80	100	奖金	
	60	40	100	晋升	技术
	30	70	100	奖金	
4～6 级	70	30	100	晋升	技术
	40	60	100	奖金	
1～3 级	80	20	100	晋升	销售
	50	50	100	奖金	
	80	20	100	晋升	技术
	60	40	100	奖金	

3. 自我评估方法和绩效面谈制度的引入

公司规定每年进行两次绩效评价。为了确保其公正性并使制度能够被员工所接受，公司实施了评估前的自我评价制度和评估后的自我申述制度，自我评估与其他评估采用同样的评估要素和方法。评估等级为 ABC，评估为 A 或 C 必须说明其理由。实施这种评估方法，有助于使员工接受并理解评估的结果。而且在这种评估中，上级必须与下级进行面谈，使上级评估与下级自我评估的结果越来越趋于一致。

4. 评估者培训和被评估者培训

为了使员工能够正确理解绩效评估制度，公司提供了多种机会对员工进行相关的培训。绩效评估的公正性和易接受性，会随着企业成员对评估制度本身认识的统一而提高。所以在丰田，一般管理人员每年能够得到两次相关培训，与此同时，每年还对被评估者实施一次有关培训。

通用电气公司的考核策略

通用电气公司这艘企业界航空母舰的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而其考核制度则是其管理策略中的重要篇章。

通用电气(中国)公司的考核内容包括工作业绩与价值观考核两部分。这两个方面综合的结果就是考核的最终结果，可以用二维坐标来表示。

1. 年终考核需要四张表格

四张表格里，前三张是自我鉴定，其中第一张是个人学历记录；第二张是个人工作记录(包括在以前的公司的工作情况)；第三张是对照年初设立的目标自评任务的完成情况，根据一年中的表现，取得的成绩，对照通用电气公司的价值观、技能要求等，确定自己的强项和不足、提高自我的方式与需要得到公司的哪些帮助、在未来的一年或更远的将来有哪些展望等 (原任总裁韦尔奇在当年刚加入通用电气公司时就在他的个人展望中表达了他要成为通用电气公司全球总裁的愿望)。第四张是经理评价，经理在员工个人自评的基础上，参考前三张员工的自评，填写第四张表格，经理填写的鉴定必须与员工沟通，取得一致的意见。如果经理和员工有不同的意见，必须有足够的理由来说服对方；如果员工对经理的评价有不同的意见，员工可以与经理沟通但必须用事实来说话；如果员工能够说服经理，经理可以修正其以前的评价意见；如果双方不能取得一致，将由上一级经理来处理。在相互沟通、交流时必须用事实来证明自己的观点，不能用任何想象的理由。

考核的目的是为了发现员工的优点和不足，激励与提高员工有效地提高组织的效率；考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、换岗等有利益关系。

员工的综合考核结果在二维表中不同区域时的处理。

(1) 当员工的综合考核结果是在第四区域时，即价值观和工作业绩都不好时，处理非常简单，这种员工只能被辞退。

(2) 综合考核结果在第三区域，即业绩一般但价值观考核良好时，公司会保护员工，给员工第二次机会，包括换岗、培训等，根据考核结果制订一个提高完善的计划，在 3 个月后再根据提高计划考核一次，在这 3 个月内员工必须提高完善自己、达到目标计划的要求。如果 3 个月后的考核不合格，员工必须辞职。当然这种情况比较少，因为人力资源部在招聘时已经对员工做过测评，对员工有相当的把握与了解，能够加入通用电气公司的都是比较优秀的员工。

(3) 如果员工的综合考核结果是在第二区域时即业绩好但价值观考核一般时，员工不再受到公司的保护，公司会辞退。

(4) 如果员工的综合考核结果是在第一区域，即业绩考核与价值观考核都优秀，那他(她)就是公司的优秀员工，将会有晋升、加薪等发展的机会。

2. 考核时间的具体安排

全年考核与年终考核结合，考核贯穿在工作的全年，对员工的表现给予及时的反馈，在员工表现好时及时给予表扬肯定，表现不好时及时与其沟通。

3. 目标计划的制订

目标计划是全年考核的基础，目标计划必须符合五个标准“SMART”。



目标计划的制订必须与公司、部门的目标一致，制订目标计划必须与员工反复沟通推敲，在执行时如发现有不妥之处，必须立即修正。

4. 及时反馈

考核是为了激励与提高完善员工，所以信息要及时给予反馈，员工表现好时要及时予以肯定表扬，在员工表现不好时，要及时提醒，到了年终考核时，所有的评价都是根据平时的表现，不仅有说服力，而且人力资源部的工作也不繁杂，因为全年不断地积累素材，平时把工作做到位了。

5. 良好的沟通

各部门的上下级之间、人力资源部与其他部门之间，应保证沟通时无阻碍。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。通用电气公司的环境是开放的，员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流。良好的沟通也是通用电气公司的价值观所要求的，应乐于听取各方的意见，致力于群策群力。良好的沟通不仅包括面对面的交流，员工的自我评定也是一种沟通渠道，员工有什么想法，有什么要求，希望得到公司哪些帮助等都可以在考核时写清楚。

6. 视六个σ为生命

管理人员、公关人员的考核不易量化，是考核中的难点。通用电气(中国)公司一开始就给管理人员、领导人员确立了一个行为准则，这些行为准则不仅是面对领导、管理人员的，而且也是面对员工的。管理人员根据这些行为准则，对照自己的行为，可以清楚、明白地知道自己哪些方面做得好、哪些方面有差距。同时，员工也可以根据行为准则，评价管理人员或领导。这样对管理人员和领导的考核就可以很具体、清楚。能量化的尽可能用六个σ标准量化，如公关人员的工作量化可以用接了多少个电话、回了多少个电话、用多少时间、安排了多少采访等来回答。价值观等软性因素的考核也是不易量化的，通用公司(中国)公司解决这一难题的有效方法是，把工作放在事前，凡是加入通用电气(中国)公司的员工，首先被告知的是通用电气(中国)公司的价值观的内容，然后会有与价值观有关的各种培训，员工对价值观的感悟会不断地得到强化。培训不是让员工背诵价值观的内容，而是用发生在公司的事实行为来说明价值观，在考核时也是每个结论都必须用事实来证明，绝不能凭空想象。

7. 360° 考核

360° 考核使用并不频繁，一般是在考核领导和员工为了自我发展、自我提高时使用，做考核评价的是上级、下级、同事、客户，由被考核者自己在这些人中各选择几个人来做评价。对于考核的结果由外部专业机构来分析，这样可以保证结果的客观性与科学性(外部机构是专门做这种分析的，同时他们完全不知道被评者是谁，可以保证更客观、更科学)。在这种考核中不用担心员工在选择考核者，即评价他人时只选择与他关系好的人，而导致考核结果的不客观、不真实。因为这种考核是为了发现员工自己的不足、找到提高完善自己的方式。

6.3.2　员工绩效评价标准示例

员工绩效评价标准分为工作态度、工作能力、工作成绩三部分。一般管理人员年度绩效评价标准见表 6-10。

表 6-10　一般管理人员年度绩效评价标准

评价目标		评价标准					得分
工作态度25分	责任心	消极被动，不负责任	有时责任心强，但多数情况下缺乏责任心	有一定的责任心并敢于对自己的工作负责，知错就改	责任心强，能清楚地知道自己的责任，并勇于负责	对任何事情都有强烈的责任心且积极付诸行动	得分
	分值 5	0	1	2～3	4	5	
	积极性	无论怎样督促也不上进，工作挑挑拣拣，避难就易	遇问题和困难就垂头丧气，不出成果	不知疲倦，不断进取	求知欲强，并把知识用于实践，弥补自己工作中的短处，永不满足，努力提高自己的素质	勇于挑战，不畏困难；为实现目标竭尽全力	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	原则性	原则性差，是非不分，常常拿原则做交易	原则性较差，有时为了情面放弃原则	一般情况下，能坚持原则，但不能硬碰	原则性较强，是非分明，能开展批评与自我批评	原则性强，敢于硬碰，能够同违法乱纪的现象进行不懈的斗争	得分
	分值 5	0	1	2～3	4	5	
	协调性	不推不动，但求自己方便合适	只考虑本职工作，对其他事情不闻不问	理解领导意图，主动为领导分担责任，乐于助人	充分理解群体目标，乐意为群体目标的实现作出贡献	不惜牺牲自我，通力合作	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	纪律性	组织纪律性差，有违法乱纪行为	组织纪律性较差，规章制度执行不严，偶有违纪现象	有一定组织纪律性，能遵守党纪国法和各项规章制度	组织纪律性较强，能自觉遵守党纪国法和各项规章制度	组织纪律性强，带头遵守党纪国法和各项规章制度，并督促他人遵守	得分
	分值 5	0	1	2～3	4	5	
工作能力30分	专业知识	缺乏本职专业理论知识	对本职专业理论知识只有粗浅了解	一般性掌握本职专业知识	掌握本专业理论知识，具有一定深度	系统全面掌握本职专业理论知识，对某些问题有独立见解，是本专业的行家	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	本职业务能力	本职业务能力差，难以胜任本部门日常工作	本职业务能力较差，在具体指导下能处理日常工作	本职业务能力一般，能独立处理本部门日常工作	本职业务能力强，能独立处理较复杂的业务工作，是业务骨干	本职业务能力强，能妥善解决本部门关键复杂的业务问题，事业上的带头人或尖子	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	



续表

评价目标		评价标准					得分
工作能力30分	创新能力	很少有创新，消极，不愿打破现状	缺少创新，多半墨守成规	有创新，能改进自己的工作，年度创新两项	富有创新，多智谋，态度积极，年度创新三项	实施改进自己，推动创新工作，年度创新四项	得分
	分值 5	0	1	2～3	4	5	
	决断能力	无魄力，优柔寡断，缺乏主见	魄力小，遇事迟疑，不能当机立断	有一定魄力，能对一般问题作出决断，偶尔有失误	魄力较大，能在较复杂的情况下作出正确的决断	魄力大，有战略眼光，能把握时机，作出高明的决断	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	沟通能力	谈话说服力差，态度生硬，缺乏谈话技巧，难以被人接受	谈话说服力较差，不善于疏导，有时不易被别人接受	谈话说服力一般，有一定的疏导技巧，尚能被别人接受	谈话说服力较强，态度诚恳，善于疏导，说服效果较好	谈话说服力强，谈吐亲切和蔼，语言诙谐幽默，富有魅力，能自然、有技巧地说服别人	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	书面表达能力	书面表达能力差，文章结构零乱不规范，语病和错别字多	书面表达能力较差，文章不通顺，有语病	有一定书面表达能力，文字通顺，表达清楚，语病较少	书面表达能力好，文章结构合理，文字简洁	书面表达能力很好，结构严谨，文字流畅、简练、生动，文章质量高	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
工作成绩40分	目标完成情况	没完成规定目标	基本上完成规定目标	规定目标完成较好	比规定目标完成得多	比规定目标完成得既好又多	得分
	分值 10	1	2～3	4～5	6～7	8～10	
	工作效益	没有完成工作目标，工作成绩甚微，常处于落后状态	基本上完成规定目标，工作成绩平常，起色不大，年管理创新2万元	规定目标完成较好，工作有一定成绩，能较好地完成任务，年管理创新5万元	比规定目标完成的多，工作成绩较大，能扭转被动局面，处于领先地位，年管理创新8万元	比规定目标完成的既多又好，工作成绩大，能开创新局面，年管理创新10万元	得分
	分值 10	1	2～3	4～5	6～7	8～10	
	工作质量	工作质量低劣，经常出现差错	一般能完成工作任务，质量处于平均水平	能完成任务，工作质量比较好	按期完成任务，工作质量较高，无重大失误差错	提前完成任务，工作质量突出，无差错	得分
	分值 10	1	2～3	4～5	6～7	8～10	
	工作效率	工作效率低，经常完不成任务	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务	工作效率一般，能按时完成任务，基本保证质量	工作效率较高，能及时保质保量完成任务	工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好	得分
	分值 10	1	2～3	4～5	6～7	8～10	
总分值		工作态度		工作能力		工作成绩	

管理人员年度绩效评价标准见表6-11。

表6-11　管理人员年度绩效评价标准

评价目标		评价标准					得分
工作态度15分	遵章守纪	不能认真贯彻落实各项规章制度，本单位或本人有严重的违纪现象或工伤事故超标	贯彻执行规章制度不力，本单位或本人有违纪现象	基本上能贯彻执行各项规章制度，本单位基本未出现违纪现象，工伤事故控制在指标内	能贯彻执行各项规章制度，平时有检查和督促，本单位无一人出现违纪和工伤事故	能认真贯彻执行各项规章制度，平时检查督促有力，单位无一人出现违纪现象和工伤事故	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
	政策性与原则性	经常不按政策和原则办事，独断专行	偶尔不按政策和原则办事，大事相互间不协调和商定	基本上能按政策和原则办事	政策性与原则性较强	严格按政策与原则办事	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
	事业心与责任感	不热爱自己的事业，事事见异思迁，工作较消沉，经常完不成任务	事业心不强，对本职工作缺乏责任心，遇事推诿	工作勤恳，办事扎实，有事业心，能够保质保量地完成自己的工作	热爱自己的事业，责任感较强，本职工作完成得较为出色	对事业倾注自己全部的精力，责任感很强，总是力图将自己的工作做得最好	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
工作能力45分	组织协调能力	常常无计划地组织单位的工作，关键时无措施	能制订一些计划来组织单位工作，但计划不合理	计划经常在前，而且计划较合理	能详细地制订单位计划，制定合理，措施得当	得心应手把握全局，计划非常合理，措施得力	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	决策和分析判断能力	非常主观且带偏见，不善于听取别人意见，决策失误较多	对事情不能恰当地分析，所作决策有时有失误	能正确分析事情和形式，所作决策基本上无失误	能合理分析事情和形式，指导性较强	能果断地分析和判定失误，决策正确	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	管理和专业知识	常常需要别人的帮助和指导，无先进的管理经验	掌握简单的管理和专业知识，但不能适应岗位要求	掌握足够管理和专业知识，无须别人指导	专业和管理知识较丰富，但也掌握相关知识	全面掌握知识且运用较好	得分
	分值5	0	1	2～3	4	5	
	创新能力	从没有创新的建议	偶尔对工作提出创新建议	年度内在管理上提出三项创新建议并组织实施	年度内提出四五项创新建议并组织实施	年度内创新建议五项以上，且实施效果较好	得分
	分值20	0	1～5	6～10	11～15	16～20	



续表

评价目标		评价标准					得分
工作能力45分	用人授权能力	任人唯亲，对下属不按权限、程序授权	基本上不任人唯亲，用人有失误	不任人唯亲，用人有失误	任人唯贤，善于用人	任人唯贤，人尽其才	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
	人际关系能力	不善于同周围的人沟通，经常错误地传达信息	不善于同周围的人沟通，信息来源较少，传达信息尚可	善于同周围的人沟通，信息来源多且传达准确	善于同周围的人沟通和合作，准确传达信息，值得依赖	精于同周围的人沟通和合作，在增进了解和传达信息方面有出色表现	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
工作成绩40分	目标完成情况	没完成规定目标	基本上完成规定目标	规定目标完成较好	比规定目标完成得多	比规定目标完成得既好又多	得分
	分值15	0	1～3	4～7	8～10	11～15	
	工作效益	较差	一般	平均水平	良好	突出	得分
	分值10分	1	2～3	4～5	6～7	8～10	
	工作质量	工作质量很差，让上级部门无法接受	有时工作质量较差	工作质量基本上让上级满意	工作质量较好，高于平均水平	工作质量好，无可挑剔	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
	工作效率	所布置的工作从不检查，大部分工作出现到期完不成的情况	所承担的工作虽能检查，但出现到期完不成的情况	基本上能按期完成工作	保证到期完成工作，且无差错	所承担的工作一般都是提前完成，且无差错	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
	员工素质发展	无目标，无措施，无提高	有目标，有措施，但提高不大	目标明确，措施较好，有明显提高	目标定位高，配套措施完善，素质有较大提高	目标高，措施得力，提高很大	得分
	分值5	0	1	2	3～4	5	
总分值		工作态度		工作能力		工作成绩	

专业技术管理人员年度绩效评价标准见表6-12。

表6-12　专业技术管理人员年度绩效评价标准

评价目标		评价标准					得分
工作态度20分	责任心	消极被动，不负责任	有时责任心强，但多数情况下缺乏责任心	有一定的责任心并敢于对自己的工作负责，知错就改	责任心强，能清楚地知道自己的责任，并勇于负责	对任何事情都有强烈的责任心且积极付诸行动	得分
	分值5	0	1	2～3	4	5	

续表

评价目标		评价标准					得分
工作态度20分	积极性	无论怎样督促也不上进，挑拣工作，避难就易	遇到问题和困难就垂头丧气，不出成果	不知疲倦，不断进取，对工作不挑不拣	求知欲强，并把知识用于实践，弥补自己工作中的短处，永不满足，努力提高自己素质	勇于挑战，不畏困难；为实现目标竭尽全力	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	协作精神	不推不动，但求自己方便合适	只考虑本职工作，对其他事情不闻不问	理解领导意图，主动为领导分担责任，帮助同事解决问题	充分理解群体目标，乐意为群体目标的实现作出贡献	不惜牺牲自我，通力合作	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	遵章守纪	不遵守规章制度，不服从领导安排，我行我素	有时违反规章制度，服从领导的安排	遵守规章制度，能规劝他人做好工作，服从领导安排	政策水平高，说话办事干脆利落，原则性强	遵章守纪，原则性强，企业利益高于一切	得分
	分值5	0	1	2～3	4	5	
工作能力40分	专业知识	专业知识较窄，对本专业知识了解不多，也不愿意学习补充，年度无学习记录	对本专业知识有所了解，但却缺乏广度和深度，年度有10课时的学习记录	懂得本专业的知识，并有一定广度和深度，年度有20课时的学习记录	本专业知识扎实，接受新技术较快，运用合理，年度有30课时的学习记录	具备全面的知识，能运用自如，年度有40课时的学习记录	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	技术工作经验	技术工作经验较少	技术工作经验不多，不精	有一定技术工作经验，以往工作成绩一般	有一定技术工作经验，工作成绩良好，发表年度论文一篇	技术工作经验丰富，成绩不菲，评价良好	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	技术研究能力	不具备技术研究能力	能在别人带动下进行技术研究，但不持久	有一定的技术研究能力并积极向这方面发展	有较强的技术研究能力并稍有建树	有很强的技术研究能力，独特性强	得分
	分值5	1	2	3	4	5	
	创新能力	依赖原有技术，无创新	依据前人已有观点，自己变形，年度创新一两项	自己可根据前人的观点，提出自己的观点，年度创新3项	较有创新，能通过自己的摸索提出新观点、新技术年度创新四项	技术上有创新，想象力丰富，合理性强，年度创新五项	得分
	分值10	1	2～4	5～6	7～8	9～10	



续表

评价目标		评价标准					得分
	发现、解决问题的能力	看不到问题，遇到问题束手无策	能发现问题，但拖拉，解决很慢	能及时发现问题，对一般问题能作出决断	发现问题及时，处理问题当机立断，雷厉风行，解决问题能力较强	在任何情况下，都能发现问题，解决问题，且不出现差错	得分
	分值 10	1	2～4	5～6	7～8	9～10	
	分析判断能力	思维混乱，反应迟钝，逻辑性差，经常判断失误	思维较清晰，但呆板、片面，有时会判断失误	思维较清晰、准确，反应较快，无较大判断失误	思维清晰准确，反应迅速，逻辑性强，无判断失误	分析问题全面，逻辑性强，判断准确	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
工作成绩40分	目标完成情况	没有完成规定目标	基本完成规定目标	比规定目标完成较好	比规定目标完成得多	比规定目标完成得既好又多	得分
	分值 10	0	1～2	3～4	5～7	8～10	
	技术与经济效益	完成的技术工作无效率	完成的技术工作创效益 2 万元以上	完成的技术工作创效益 6 万元以上	完成的技术工作创效益 10 万元以上	完成的技术工作创效益 12 万元以上	得分
	分值 10	0	1～2	3～4	5～7	8～10	
	技术成果	没参与过技术项目或提出合理化建议	与别人合作的技术项目中有一般性成果	较大项目的主要参与者	科研项目的主要完成者	科研项目完成的组织者，技术工作中有创新，填补业内空白	得分
	分值 10	0	1～2	3～4	5～7	8～10	
	工作质量	工作质量低劣，经常出现差错	一般能完成工作，质量处于平均水平	能完成任务，工作质量比较好，设计水平一般	按期完成任务，工作质量较高，产品设计结构合理，无重大差错	提前完成任务，工作质量突出，技术水平出众无差错	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
	工作效率	办事拖拉，经常需要催促	有时需要催促，效率一般	工作效率较高	工作效率高	守时惜时，按时完成任务，解决问题迅速，准确	得分
	分值 5	1	2	3	4	5	
总分值		工作态度		工作能力		工作成绩	

6.3.3　关键绩效评价指标设定示例

关键绩效评价指标设定示例见表 6-13～表 6-18。

表 6-13　秘书的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
录入、打印各种文件(文字材料)	录入、打印好的文件	①一个月内由于错误而被返回的文件次数不超过五次； ②一个月内没有在承诺的期限之内完成的文件次数不超过五次； ③秘书的主管通过向其他客户的调查，发现秘书的文件打印没有文字上和语法上的错误，能够在认同的期限内完成
		优秀绩效的表现：主动采取一些排版方式提高文件的信息交流质量，例如，采用一些字体和格式的变化等；能够主动纠正原文中的语法、文字错误；采用节省耗材的做法
起草通知、便笺或日常信件	通知、便笺或信件草稿	主管人员认为仅对草稿做微小的修改就可以发送了
		优秀绩效的表现：起草文件时仅需要极少的指导，一些日常的信件无需主管干预就可以正确处理
为出差人员安排旅程	旅程安排情况	主管人员调查出差者，应了解如下情况： ①安排符合出差者的要求； ②按时、准确预定旅店、车辆； ③费用报表按时、准确完成
		优秀绩效的表现：帮助出差人选择最合理的旅程安排，使出差人节省时间，尽可能在旅程中舒适
安排会议	会议安排情况	①在会议开始前能准备好会议所需的设备和材料 ②会议进程顺利，与会者不至于中途离开会议去解决由于事先准备不充分而造成的问题
		优秀绩效的表现：会议材料和安排无须主管的监控

表 6-14　员工培训与发展主管的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
制订与实施员工培训发展计划	①员工的生产力有所提高； ②员工能够达到学习目标； ③管理人员的胜任力得到提高	①50%～70%的主管人员认为其下属有如下表现：员工的生产率明显提高；员工能很快掌握新的工作技能；员工能够作出更多的独立判断； ②75%～90%的员工在培训期未能达到学习目标； ③实际培训费用与预算的差异控制在 5%以内； ④98%～99%的培训项目能在预期内完成； ⑤70%～80%的管理者表现出核心领导胜任力
帮助员工制定职业生涯规划	员工能够发展和管理自己的职业生涯规划	①85%～90%的被裁掉的员工获得帮助从而找到新的工作； ②裁员后的组织内部员工安置得到管理者的认可
建立员工发展中心	培训的职能满足组织发展的需要	①直线管理者认为员工发展中心支持了经营目标的实现； ②员工发展中心能满足直线管理者所要求的期限； ③直线管理者愿意主动提供未来的培训发展需求； ④一年内只有 1～2 次来自其他部门的抱怨； ⑤实际培训费用与预算的差异控制在 5%以内
收集与提供员工培训发展方面的信息资料	提供的信息支持商业目标	1. 85%～90%的使用者认为得到的信息支持商业目标； 2. 收集信息的费用与预算的差异控制在 5%以内



表 6-15　客户服务主管的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
领导客户服务团队为客户提供服务	满意的客户(为客户解决的问题和提供的信息)	①一个月内客户投诉次数不超过五次； ②一个月内没有在承诺的期限之内解决的客户投诉次数不超过一次； ③95%以上的客户能够对服务中以下方面感到满意：客服人员能够迅速到达，客服人员能对所有问题作出准确回答，客服人员非常有礼貌，问题解决的结果
向领导和相关人员提供信息和数据	提供的信息和数据(常规的报告、对信息要求作出的应答)	一个季度内，信息接收者提出的投诉不超过一次，这种不满意可能会来自：①不正确的数据；②想要的东西没有找到；③提供信息迟到
为解决问题提供建议	所提供的解决问题的建议	①客户对解决问题的建议表示满意； ②解决问题的方案
对下属的管理	下属的生产力和工作满意度	①下属有能力和按照时间表工作； ②通过调查发现：员工能够理解公司的发展方向、部门的目标和自己的角色，员工能够了解上司对自己的期望，员工能够了解自己的工作表现及在哪些方面需要改进；员工拥有胜任工作的知识和技能
		优秀绩效的表现：培养出可以替代客户服务经理的员工

表 6-16　行政事务管理专员的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
采购、发放办公用品	使各部门得到工作所需的办公用品	①一个月内各部门投诉没有在承诺的期限内得到办公用品的次数不超过一次； ②一个月内发放办公用品的数量和品种错误的次数不超过两次； ③一个月内由于办公用品的质量问题产生的投诉不超过两次
		优秀绩效的表现：主动向用户介绍一些新型的办公用品，帮助客户根据需要选择最为便捷、有效率的办公用品
安排保洁员对办公区、员工休息室、卫生间等地方进行清洁	整洁的办公环境	①从上午 8 点到下午 7 点，随时保持环境的清洁； ②休息室、卫生间设备、用品齐全； ③一个月内由于环境卫生问题产生的投诉不超过三次
		优秀绩效的表现：随时监控环境中的温度、湿度状况，注意保持对人体最佳的适合工作的湿度和温度
管理办公室的电源、电话等设备	保证办公用电与电话	①在工作时间内发生电源中断影响工作的情况一年不超过一次； ②非电信运营商原因引起的电话设备故障一个季度内不超过一次； ③电源、电话故障能够在两个小时内修复
		优秀绩效的表现：准备充分的备用设备，以备在突发事件发生时应急
印制名片、制作胸卡	员工的名片、胸卡	①新员工入职一周之内能够得到名片和胸卡； ②一年中名片、胸卡发生错误的次数不超过两次
		优秀绩效的表现：新员工入职 3 天即可得到名片和胸卡

表 6-17 采购经理的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
完成项目所需的采购工作	使项目得到所需的设备和材料	①一个月内各项目组投诉没有在承诺的期限内得到设备或材料的次数不超过一次； ②一年内因采购的设备型号错误造成的退货次数不超过两次； ③项目采购的成本控制在预先设定的范围内
		优秀绩效的表现：尽可能地推迟付款时间；控制进货速度，使库存最小；向多方供货商询价，得到性价比最佳的供货
改进采购的工作流程和标准	改进了的流程或标准	上级主管人员对以下方面表示满意： ①所有的采购有关流程和工作标准每年至少进行了两次修订； ②相关的规定得到了正确的发布和沟通； ③在流程中能够考虑到对不同情况的区别对待
供货商关系管理	供货商关系	①对大的供货商能定期进行拜访； ②供应商总数减少，使供货更为集中
		优秀绩效的表现：能够帮助供货商解决一定的问题
向管理层提供采购报告	管理层所得到的信息	管理层对如下方面表示满意： ①提供的采购报告有意义； ②报告有助于改进本公司及供货商的服务水准

表 6-18 财务经理的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
提供财务分析和预测报告	财务报告	报告的使用者和审计者认为： ①报告中的数据准确； ②他们能够理解报告中的数据和整个报告的组织； ③报告完成得及时，报告中的数据对他们有用； ④管理者离开这份报告就无法实施公司的运营管理
		优秀绩效的表现：报告者能够提供一些规定内容之外的新颖的分析，这些分析对报告的使用者十分有用
制定和管理财务有关工作流程和标准	财务工作流程或标准	①外部的会计师事务所和审计师事务所认为对财务各个环节的控制很充分； ②上级主管人员认为公司的财务流程有效
		优秀绩效的表现：其他公司将该公司的财务控制流程视为典范
完成政府报告和税收报告	政府报告和税收报告	①没有因为报告中的疏漏而使公司受到处罚； ②报告能够在指定的期限之前提交
对下属员工的工作指导和管理	有生产力的员工	(1)财务主管的上级主管对下列方面表示满意：①所有员工都能理解公司的目标和自己对公司目标的贡献是什么；②所有员工都能写出自己工作的关键增值产出和绩效标准；③所有员工都清楚自己的工作做得怎么样；④90%以上的员工能够达到预定的绩效标准；⑤员工具备工作所需的知识和技能；⑥薪资的调整基于绩效评价的结果。 (2)对下属员工的调查表明：①他们了解公司的方向、部门的目标和个人的角色；②他们了解上级对自己的期望；③他们了解自己的工作绩效及在哪些方面需要改进；④对他们的绩效评价真实地反映了他们的绩效；⑤在工作中他们能得到必要的工具和资源，并且没有得到时，他们能理解其中的原因⑥他们具有工作所需的知识和技能；⑦当工作需要支持时，他们能及时得到来自上司或同事的帮助；⑧他们的好的工作绩效得到了认可



6.3.4　员工绩效考核管理制度范例

第一章　总则

第一条　目的

本公司制定人事考核制度，是以职能、职务等级制度为基础的，通过对员工成绩、工作能力和工作积极性进行正确评价，积极利用调动、晋升、调配、特殊报酬及教育培训等人事管理手段，提高每个员工的素质、能力和工作热情，从而促进公司的发展。

第二条　适用范围

本制度适用于本公司由职能、职务等级制度确定的员工。

第三条　种类

人事考核(以下称“考核”)按考核的目的进行分类实施，其分类见表 6-19。

表 6-19　人事考核的种类

目　　的	内　　容	加上权数
确定晋升资格	注重能力，对晋升候选人进行全面综合考核，判定其晋升高一级职务的资格	重点放在能力考核上，把能力考核结果作为成绩考核的权数
核查提薪资格	观察分析职务担当情况，推测其成果和能力的提高，判定其提薪的资格	重点放在成绩考核上，据此对能力考核加权
核查奖励资格	根据一定期间内的工作成果，剔除偶然因素，判定其获得一次性奖励的资格	重点放在成绩考核上，据此对态度考核加权
能力开发调动调配	根据能力方面的特长、性格、素质经历及特殊技能，进行职务或岗位调动，促进其能力发展与发挥	依据面谈、自我申辩业务报告及适应性方面的实际观察把握

第四条　考核的结构

考核由成绩考核、能力考核及态度考核三方面构成。

第五条　考核者

一、考核者原则上是被考核者的主管领导，考核者又分为第一次考核者和第二次考核者，具体规定见表 6-20。

表 6-20　调整及审查委员会

职务职能等级		被考核者		
		一般职务	中层管理职务	上层管理职务、专门职务
		1～4 级	5～7 级	8～10 级
考核者	第一次	被考核者的主管领导且具有较高一级职务资格者		
		低层管理职务以上的主管领导	具有中层管理职务的职能资格级别较高者	具有上层管理以上职务的职能资格级别较高者
	第二次	第一次考核者的主管领导，而且其职能资格级别较高者		
		具有中层管理以上职务、职能资格级别较高者	具有上层管理以上职务、职能资格级别较高者	人事主管(经理)
调整者		人事主管(审查委员会)		

二、考核者与被考核者接触时间因工作调动、变迁而不足考核所规定的期限时，按下列规定处理：

(1) 如果是奖励资格认定，不满×个月时，按前任考核人员的意见行事；

(2) 如果是提薪或晋升资格认定，不满×个月时，按前任考核人员的意见行事。

第六条 被考核者

被考核者是指适用于职能、职务等级制度的所有员工。但下列人员除外：

(1) 如果是奖励资格认定方面的考核，考核期限不满×个月者，以及退休人员，不在被考核者之列；

(2) 如果是提薪或晋升方面的考核，考核期限不满×个月者，以及退休人员，不在被考核者之列。

第七条 调整及审查委员会

考核结果原则上不予以调整，只有被认为有必要保持整个公司平衡时，才设立审查委员会，进行审查和调整。

在这种情况下，由人事主管对一般员工、中间管理层人员的考核工作作出最后裁决；由负责人事工作的经理对高层管理者的考核作出最后裁决。

但是，奖励方面的考核工作，一般不予以调整。

第八条 考核方式

考核依据绝对评价标准，进行分析测评。

但是，在提薪考核方面需附加自我评价环节，以便自我认识，自我反省。

第九条 考核层次

考核依据“要素选择”、“行为选择”和“档次选择”三个层次进行。

第十条 面谈和对话

考核者在考核期间，必须就工作成果(完成程度)、适应能力(知识、技能和经验的掌握程度)，以及工作的进取精神(工作态度和工作积极性)等方面的内容交换意见，以便相互认可。

第十一条 考核结果反馈

考核人在考核结束后，须将考核结果通过报考核者的主管领导直接通知给考核者本人，并作出说明。

第十二条 考核分类

首先按一般职务 1～4 级，中层管理职务 5～7 级，高层管理职务和专门职务 8～10 级划分等级层次；进而按等级层次，考核员工奖励、提薪和晋升的资格。

第十三条 考核期限

本制度规定考核期与实施期限见表 6-21。

表 6-21 考核与实施期限

目的		考核期限		考核开始	考核结束	备注
晋升		1 月 1 日～12 月 31 日	1 年	1 月 16 日	2 月 16 日	
提薪		1 月 1 日～12 月 31 日	1 年	1 月 16 日	2 月 16 日	
奖励	夏	11 月 16 日～5 月 15 日	6 个月	5 月 16 日	6 月 10 日	
	冬	5 月 16 日～11 月 15 日	6 个月	11 月 16 日	12 月 10 日	



第二章　成绩考核

第十四条　成绩考核

成绩考核是对本公司员工在担当本职工作、完成任务中所发挥出来的能力进行测评。

第十五条　成绩考核的要素

成绩考核要素是由工作执行情况(正确性、完善程度、工作改进和改善情况)及指导教育工作情况等构成的，具体见表 6-22。

表 6-22　考核要素及测评

考核要素		一般职务	中层管理职务	高层管理职务
成绩考核	工作速度			
	工作的正确性	○	工作完成程度	工作完成程度
	工作的严密性	○	○	○
	工作改进和改善	○	○	△
	指导与教育		△	○
能力考核	知识			
	技能		○	○
	理解力	○	○	
	判断力	○		○
	创造力	○	○	
	计划力			○
	表现力	○	○	
	协调、折中力			○
	指导、监督力	○	○	○
	管理、统帅力		○	○
态度考核	积极性			△
	责任感		○	○
	协作性	○	○	
	服从	○		○
	忍让与忍受		○	○
	魄力			

注：○代表考核项，△代表重点考核项。

第三章　能力考核

第十六条　能力考核

能力考核是对本公司各具体职务所需要的基本能力及经验性能力进行测评。

第十七条　能力考核要素

能力考核的构成要素是指担当职务所需要的基本能力，即技术、知识和技能，以及从工作中表现出来的判断力、理解力、创造力、表现力、计划力、折中力、指导和监督力、管理和统帅力等经验性能力。



第四章 态度考核

第十八条 态度考核

态度考核可以说是担负着成绩与能力考核的桥梁作用，是对工作态度、工作热情及工作积极性所做的测评。

第十九条 态度考核要素

态度考核要素是由工作责任感、积极性、热情及与其他部门的协作态度、遵纪守法等方面构成的。

第五章 考核者训练

第二十条 训练考核者

为了使考核者能够公正、合理地进行考核，提高考核者的监督管理能力，所有考核者都必须接受公司内部的训练。

一、考核者应认识到考核工作的重要职责，并努力在履行职责中陶冶自己的情操，提高自身的素质，致力于激发每个员工的能力。

二、为了使考核工作公开而严格，考核者必须做到以下各方面：

(1) 不徇私情，力求评价严谨、公道；

(2) 不偏听、轻信，注重对被考核者实际工作的观察和判断；

(3) 对被考核者在考核期限以外的工作成果、能力、态度不作评价；

(4) 以工作中的具体事实为依据，而不是根据其档案资料(学历、年龄、工龄、性别等)进行评价；

(5) 对考核结果进行总体综合修正，消除以偏概全、逻辑推断、宽容、极端、过分集中以及人为假象等方面的倾向，避免偏颇与失误；

(6) 注意避免根据总体印象，夸大或缩小被考核者的成果、态度及工作中表现出来的能力。

第六章 考核结果的应用

第二十一条 考核结果的应用

考核结果将作为人事管理工作的可靠资料，用于提薪、晋升、奖金、教育培训、调动和调配等方面。

第二十二条 考核结果存档

考核结果以“人事、教育卡”的形式存入档案，正本由人事管理部门的负责人保管；复印副本多份，分送其他各个部门的负责人保管。

第七章 附则

第二十三条 裁决权限

本制度的修改与废止，由主管人事的经理最终裁决。

第二十四条 实施日期

本制度自××××年×月×日起实施。



6.4　实战能力训练：员工绩效考核体系设计

1. 训练内容

员工绩效考核体系的编制。

2. 训练目的

在完成项目具体任务的过程中，各小组成员通过充分的交流合作、合理分工、互相讨论、互相启发，探索完成员工绩效考核体系设计，掌握绩效考核体系的编制程序、方法和技巧。

3. 训练任务

任务活动一：调查一家企业，了解该企业的基本情况，试图了解其员工绩效考核方案。
任务活动二：让学生讨论、分析所调查企业员工绩效考核方案存在的问题。
任务活动三：根据收集的资料和情况，让学生为所调查企业编制员工绩效考核体系。

4. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个项目团队小组，每组 4～8 人，并选出组长。
(2) 在项目团队小组内部进行任务细分，并分工负责到人，确保每个子项目任务有一人牵头负责。
(3) 每个子项目任务由该子项目任务负责人牵头负责，团队成员共同参与协作完成，团队组长负责团队及项目的管理、协调，并向指导教师负责。

5. 评价与总结

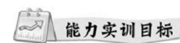
(1) 小组自评。
(2) 小组成果展示介绍(包括组内成员的工作态度、组内合作程度、工作流程、成果质量的评价)。
(3) 组间互评。
(4) 教师团队总评。
(5) 个人子项目任务教师评价(打分)。

项目七 员工薪酬管理方案设计



知识学习目标

(1) 了解薪酬体系的构成;
(2) 掌握薪酬管理的制度与方法;
(3) 掌握薪酬方案设计的流程与方法。



(1) 具有收集、整理和分析资料的能力;
(2) 能运用适当的方法进行岗位评价;
(3) 初步具备设计企业薪酬方案的能力。

7.1 案 例 导 入

白秦铭的跳槽

白秦铭在大学时代成绩不算突出，老师和同学都不认为他是有自信和抱负的学生。他的专业是日语，不知何故，毕业后被一家中日合资公司招为销售员了。他对这个岗位挺满意，不仅工资高，而且尤其令他喜欢的是这个公司给销售业务员发的是固定工资，而不采用佣金制。他担心自己没受过这方面的专业训练，比不过别人，若拿佣金，比别人少多了丢脸。

刚走上工作岗位的前两年，白秦铭虽然兢兢业业，但销售成绩只属一般。可是随着他对业务的逐渐熟练，又与那些零售商客户们熟悉了，他的销售额渐渐上升。到第 3 年年底，他觉得自己已算是全公司几十名销售员中前 20 名了。不过公司的政策是不公布每人的销售额，也不鼓励互相比较，所以他还不能很有把握地说自己一定是“坐上了第一把交椅”。

去年，白秦铭干得特别出色。尽管定额比前年提高了 25%，可到了 9 月初他就完成了全年的销售定额，也没发现有什么迹象说明他们中有谁已接近完成自己的定额了。此外，10 月中旬时，日方销售经理召他去汇报工作。听完他用日语做的汇报后，经理对他说：“咱公司要



有几个像你一样棒的推销‘明星’就好了。”白秦铭中微微一笑，没说什么，不过他心中思忖，这不就意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃、独占鳌头么？

今年，公司又把他的定额提高了 25%。尽管一开始不如去年顺利，但他仍是提前完成，比预计干得要好。他根据经验估计，10 月中旬前准能完成自己的定额。不过他觉得自己心情不舒畅。最令他烦恼的事也许是公司不告诉大家干得好坏。他听说本市另两家中美合资的化妆品制造企业都搞销售竞赛和奖励活动，其中一家是总经理亲自请最佳销售员到大酒店吃一顿饭，而且还有内部发行的公司通讯之类的小报，让大家都知道每人的销售情况，还表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己公司这套做法，他就特别恼火。其实，在起初他干得不怎么样时，他并不太关心排名第几的问题，如今觉得这对他越发越重要了。不仅如此，他开始觉得公司对销售员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞“大锅饭”？应该按劳付酬。

上星期，他主动找了那位日本经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少实行按成绩给予奖励的制度。不料那位日本上司说这是既定政策，母公司就是如此，这正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。昨天，令公司领导吃惊的是，白秦铭辞职了，听说他被挖到另一家竞争对手那里了。

7.2　实 务 知 识

7.2.1　员工薪酬的含义、构成和功能

1. 薪酬的含义

薪酬是指企业因使用员工的劳动而付给员工的钱或实物。薪酬分为直接薪酬和间接薪酬，直接薪酬包括基本工资、奖金、津贴补贴和股权；间接薪酬即福利。

2. 薪酬体系的构成

薪酬体系的构成(图 7.1)是指在薪酬总量中的各种成分，以及每种成分在总量中所占的比例。薪酬体系主要包含以下几方面。

1) 基本薪酬

基本薪酬有两种形式：岗位薪酬和技能薪酬。

(1) 岗位薪酬：指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身对企业的边际贡献而向员工支付的报酬。

(2) 技能薪酬：依据员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。

基本薪酬对于员工而言是至关重要的，是一位员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬，为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源。

2) 可变薪酬

可变薪酬又称浮动薪酬或奖金，是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分。绩效既可以是员工个人的业绩，也可以是企业中某团队甚至整个公司的业绩。可变薪酬对于员工具有很强的激励性。

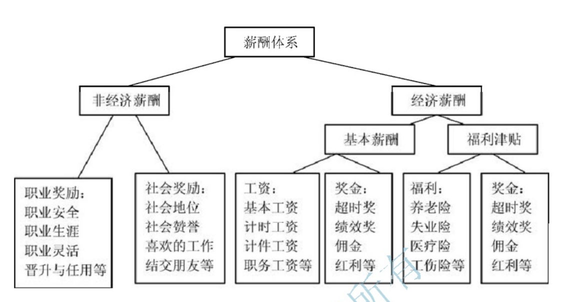


图 7.1　薪酬体系的构成

3) 福利津贴

福利津贴是企业为了吸引员工或维持人员稳定而支付的报酬，从本质上讲，福利津贴是一种补充性薪酬，它往往不以货币的方式直接支付，而多用实物或服务的形式支付，如带薪休假、子女教育补贴、员工个人及家庭服务、健康及医疗保健、人寿保险和养老金等。

作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段，福利津贴减少了以现金形式支付给员工的薪酬，企业通过这种方式能达到适当避税的目的。另外，福利和服务为员工将来的退休生活和一些可能发生的不测事件提供了保障。

3. 薪酬体系的功能

1) 对员工的保障功能

劳动力通过对产出的边际贡献获得薪酬，薪酬是绝大多数劳动者的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。

2) 对员工的激励功能

员工对薪酬状况的感知可以影响员工的工作行为、工作态度及工作绩效，即产生激励作用。员工总是期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性，得到公平感。企业必须注意同时满足员工不同层次的薪酬需求。如果员工的薪酬需求得不到满足，则很可能产生工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工对组织的忠诚度下降等多种不良后果。

3) 改善企业经营绩效

通过合理的薪酬设计及科学的绩效考核，企业向员工传递了什么样的行为、态度及业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的信号。通过信号的引导，员工的工作行为和工作态度及最终的绩效将会朝着企业期望的方向发展。如何通过充分利用薪酬这个利器来改善企业经营绩效，是企业薪酬管理的一个重大课题。

4) 吸引与保留人才

人和人的状态是任何企业经营战略实施的基石，是企业达到优良经营绩效的基本保障。薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量，而且决定了企业中的人力资源存量。



一套有竞争力的薪酬体系，不仅能够提供有吸引力的货币报酬，而且还能够为吸引目标人群的特别需要提供各种非货币形式的报酬，从而体现出对员工的人文关怀。

7.2.2　员工薪酬管理的方法

1. 薪酬管理模式

由于薪酬体系中各个部分的性质不同，所以，它们以不同的比例组合在一起，就构成了不同的薪酬体系模式。

1) 高弹性模式

高弹性模式是一种短期绩效决定模式。如果近期某一员工的工作绩效很高，则支付给他相应的高薪酬；如果近期该员工的绩效降低，则支付较低的薪酬给他。高弹性模式的优点是，激励功能较强，薪酬与绩效紧密挂钩，不易超支。其缺点是，薪酬水平波动较大，不易核算成本，员工缺乏安全感。

高弹性模式适用于业绩的伸缩范围较大的岗位，如营销、开发创新等。企业在员工的工作热情不高，人员流动率较大的情况下，采用高弹性模式也是一种较好的选择。

实行高弹性模式要注意在薪酬体系中加大奖金和津贴的比例，减少福利比例，基本薪酬部分较适合使用计件制、提成制等工资形式，同时对员工的绩效考核要做到及时、准确、公平、合理。

2) 高稳定模式

与高弹性模式相反，在高稳定模式下员工的薪酬与个人的绩效关系不大，而主要取决于企业的经营状况及员工的工龄。高稳定模式的优点是，薪酬水平波动不大，容易核算成本，员工能获得较强的安全感。其缺点是，缺乏激励功能；企业人工成本的稳定，也较容易形成较重的负担。

当企业员工的工作热情都很高涨，人员流动率不大，员工业绩的伸缩空间较小时，高稳定模式就较为适用。

实行高稳定模式要注意在薪酬体系中加大基本薪酬的比例，减少奖金比例，并且个人奖金水平宜与企业的经济效益挂钩，而不能偏重员工工龄。

3) 折中模式

折中模式兼具稳定性和弹性，既能激励员工的绩效，又能给他们一定的安全感。折中模式具有薪酬制度灵活掌握，薪酬成本容易控制，兼具激励性与员工安全感，适用面较广等优点。其缺点是，对薪酬理论水平的要求相对较高。

但要达到理想的效果，需要将薪酬体系的各个部分，根据企业的具体生产经营特点、发展阶段的经济效益进行合理的搭配。一般来说，这种模式下的基本薪酬有较高的刚性，可以配合与员工个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬。

实行折中模式要注意在薪酬体系中加大奖金、福利和津贴的比例，基本薪酬的刚性不宜太小，要保证员工的基本安全感，再保证员工绩效考核的准确、及时、公平和合理。

由于企业在初创、发展、成熟和衰退等不同时期呈现较大的差异，所以其薪酬模式也要相应的变化。这样才能既避免薪酬超支影响企业的发展，又能最大限度地留住和激励人才，实现企业在各阶段的总战略目标。企业各发展阶段薪酬模式选择见表 7-1。

表 7-1　企业各发展阶段薪酬模式选择

发展阶段	模　式	策　略
初创	高稳定模式	高基薪
发展	高弹性模式	高奖金
成熟	折中模式	弹性的非基薪
衰退	高稳定模式	高基薪

2. 员工薪酬管理制度

从目前的情况来看，企业薪酬制度可以分为三种类型：第一种是自然人工资体系，工资跟着员工走；第二种是岗位工资体系，工资跟着岗位走；第三种是绩效工资体系，工资跟着绩效走。另外一种结构工资体系择优采用前三种工资体系的优点，形成一种组合工资体系。

1) 自然人工资体系

自然人工资体系是根据劳动者的潜在劳动，即劳动者自身能力高低支付工资的薪酬制度。一般包括年功序列工资制、技术等级工资制等。

劳动者潜在劳动的内容通常表现为以下几个方面。

一是职工的文化程度：分为小学、初中、高中、中专、大学、硕士、博士。一般来说，文化程度越高，受教育年限越长，工作能力也就越强。

二是劳动者的专业知识和专业技能水平：包括国家认可的专业技术资格、专业证书、上岗证书、技术等级证书等。

三是劳动者的工作经历：一般包括从事过什么工作，在某一岗位上的工作年限等。一般来说，在某一岗位上的工作年限越长则工作经验就越丰富。

潜在劳动只是在理论上说明劳动者具有某种劳动能力，实际的劳动效率和劳动成果如何，还需要外部配套条件的帮助，劳动者的实际劳动能力与其潜在劳动能力是否一致，还需要劳动者劳动实践的检验。

(1) 年功序列工资制。

① 年功序列工资制的特点。

自然人工资体系的典型代表是日本的年功序列工资制度。它起源于第一次世界大战时期，于 20 世纪 50 年代初全面形成，是一种年龄越大，企业工龄越长，工资也就越高的工资制度。

实行年功序列工资制的依据是，根据以往的工资管理经验发现，员工的年资越长，熟练程度越高，贡献也就越大。所以这种工资制度依据的不是工人劳动的工种或工作种类，而是依据工人所具备的完成任务的能力。工资标准不是由行业来确定，而是由企业来决定的。总的来看，年功序列工资制中，工资与劳动的质量和数量是一种间接关系。起点工资低，工资差别大，随着企业工龄的增长，每年定期增薪。

年功序列工资制有自己的特点：一是重视资历，以员工的年龄、本企业工龄和学历等为决定基本工资的主要因素；二是生活保障的色彩浓厚，从工资构成比例看，保障员工本人及家庭生活需要的部分占 65%以上；三是与终生雇佣制密切相关，它是以员工在本企业的工龄、年龄、经历及学历确定工资的制度，它以终生雇佣制为基础，反过来又为终生雇佣制起到巩固的作用。

② 年功序列工资制的构成。

a. 基本工资。一般占全部收入的 70%左右，它是工资的基本部分，也是计算奖金和退休



金的基础。由年龄薪金、工龄薪金、学历薪金、职务薪金和职能薪金组成。

b. 奖金。在一般情况下，大部分企业都发放奖金，约占年工资的 25%。

c. 津贴。津贴是补充基本薪金未能补偿的部分，包括职务津贴、技能津贴、交通津贴、全勤津贴等。

③ 年功序列工资制简单评述。

年功序列工资制是配合终生雇佣制而实行的，它能最大限度地稳定企业员工，增强员工对企业的认同感和员工的凝聚力，鼓励员工安心本职工作，钻研业务技术，以达到尽可能高的熟练程度。

(2) 技术等级工资制。

① 技术等级工资制的概念。

技术等级工资制是按照工人所达到的技术等级标准确定工资等级，并按照确定的等级工资标准计付劳动报酬的一种制度。这种制度适用于技术复杂程度较高，工人劳动差别较大，分工较粗，以及工作物等级不固定的工种。其主要作用是，区分技术工种之间和工种内部的劳动差别和工资差别。

② 技术等级工资制的构成。

技术等级工资制由工资标准、工资等级表和技术等级标准三个基本因素组成。借助这三个组成部分，给具有不同技术水平或从事不同工作的工人规定适当的工资等级。

一是工资标准。

工资标准就是按单位时间规定的工资数额，表示某一等级在单位时间内的货币工资水平。一般有小时工资标准、日工资标准、月工资标准等。我国企业的工资标准一般是月工资标准，企业可以根据需要，将其换算成小时工资标准或日工资标准。

确定工资标准最重要的是规定好一级工资标准，它是一切工资差别的基础，以它为基数，高于其劳动等级的工资标准就可以按照一定的位数计算。一级工资标准的确定很大程度上取决于本地区的最低工资限额。

二是工资等级表。

工资等级表是用来规定工人的工资等级数目及工资等级之间差别的一览表。它由工资等级数目、工资等级差别及工种等级线组成。它表示不同的劳动熟练程度和不同工作之间工资标准的关系。

工资等级数目是工资有多少个等级，它是工人技术水平和工人熟练程度的标志，其数目的多少是根据生产技术的复杂程度、繁重程度及工人技术熟练程度的差异规定的。凡是生产技术比较复杂、繁重程度和工人技术熟练程度差别较大的产业或工种，工资等级数目就应规定得多一些，反之则应少一些。

工资等级差别简称级差，是指相邻两个等级的工资标准相差的幅度。它可以用绝对金额表示，也可用工资等级系数表示。所谓工资等级系数，是指某一等级的工资标准同一级工资标准的对比关系，它说明某一等级的工资比一级工资标准高多少倍，某一等级的工作就比最低等级的工作复杂多少倍。我们知道了一级工资标准和某一工资等级系数，就可以求出某一等级的工资标准。

工种等级线是用来规定各工种(岗位)的起点和最高等级的界线。起点等级线是熟练工、学徒工转正定级后的最低工资，最高等级线是该工种在一般情况下不能突破的上限。凡技术复

杂程度高、责任大及掌握技术所需要的理论知识水平较高的工种，等级起点就高，等级线长；反之，则起点低，等级线短。一些技术简单而又繁重的普通工种，由于体力消耗大，其等级线起点较高，但等级线不宜过长。

三是技术等级标准。

技术等级标准是按生产和工作分类的所有技术工种的技术等级规范，是用来确定工人技术等级和工人工资等级的尺度。它包括“应知”、“应会”和“工作实例”三个部分。

“应知”是指完成某等级工作所必须具备的理论知识，也可以同时规定工人的文化水平。

“应会”是指工人完成某工作所必须具备的技术能力和实际经验。

“工作实例”是指根据“应知”、“应会”的要求，列举本工种某等级工人应该会做的典型工作项目。

我国的技术等级标准由国家统一制定。

2) 岗位工资体系

岗位工资是指以岗位劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价要素确定的岗位系数为支付工资报酬的根据，工资多少以岗位为转移，岗位成为发放工资的唯一或主要标准的一种工资制度。

岗位工资的特点是对岗不对人，它有多种形式，如岗位薪点工资制、岗位系数工资制、岗位等级工资制等。无论哪一种岗位工资制，岗位工资的比例都应占到整个工资收入的 60%以上。实行岗位工资要进行科学的岗位分类和岗位劳动测评，岗位工资标准和工资差距要在岗位测评的基础上，引进市场机制参照劳动力市场中的劳动力价格加以合理确定。

(1) 岗位等级工资制。

岗位等级工资制是指将工作岗位按重要程度划类归级，然后进行排序，最后确定工资等级的制度。

岗位工资有两种形式，一种是一岗一薪，另一种是一岗数薪。一岗一薪是指一个岗位只有一个工资标准，凡在同一岗位上工作的员工都执行同一工资标准。岗位工资按由低到高顺序排列，组成一个统一的岗位工资体系，它反映的只是不同岗位之间的劳动差别和工资差别，不能反映岗位内部的劳动差别和工资差别。它较适用于专业化、自动化程度较高，流水线作业、工种技术比较单一，工作物等级比较固定的工种。一岗数薪是指在一个工作岗位内设置几个工资标准，以反映岗位内部不同员工之间的劳动差别。由于企业岗位较多，从管理成本看，不可能有多少个岗位就设多少个岗位工资标准，只能将相近岗位进行归并归级，这就形成了同一岗位级别内也存在劳动差别的问题。它较适用于岗位划分较粗，同时岗位内部技术有差别的岗位和工种。

(2) 岗位薪点工资制。

岗位薪点工资制是指通过采用比较合理的“点因素”分析法，按职工岗位的岗位因素测定出每个岗位的点数，然后将其与员工的劳动报酬相联系的制度。岗位薪点工资制的优点是，将每个岗位的价值直接以工资报酬形式标出，可以使劳动付出与劳动所得相符合。岗位薪点工资制较适合岗位比较固定，岗位劳动以重复性劳动为主的岗位工种。

岗位薪点的确定：岗位劳动点是反映员工岗位劳动差别的薪点。根据工作评价，确定出各岗位获得的点数。

岗位薪点值的确定：薪点值高低按企业效益的好坏，使工资分配密切与企业效益相联系。



将岗位点数换算成薪值的最简单的办法，就是将点数乘以一个倍数，这个倍数应考虑目前的政府法规、市场行情、同业水准等，并可以随每年的物价变动而调整倍数。

3) 绩效工资体系

绩效工资主要是根据员工的工作成绩而支付的工资，工资支付的唯一根据是工作成绩和劳动绩效，是典型的以“成果论英雄”，以实际的最终劳动成果确定员工薪酬的工资制度。绩效工资主要有计件工资制、佣金制等形式。

(1) 计件工资制。

计件工资制是按工人生产合格产品的数量和预先规定的计件单价来计算员工劳动报酬的一种工资形式。计算公式为

工资数额＝计件单价×合格产品的数量

① 计件工资的组成。

计件工资有工作物等级、劳动定额和计件单价三个要素。工作物等级是指根据各种工作的技术复杂程度及设备状况等，按照技术等级要求，确定从事该项工作的工人应该达到的技术等级；劳动定额是指在一定生产技术条件下，工人应该完成的合格产品的数量或完成某些产品的必要劳动时间的消耗标准，它是合理组织劳动和制定计件单价的基础；计件单价是以工作物等级和劳动定额为基础计算出的单位产品的工资。

② 实行计件工资制的条件。

计件工资制的实行受到一定条件的限制，它只有在一定的条件和范围内，才能对生产起积极的促进作用。首先，必须是计件单位的产品数量能够单独准确地计量，并且产品数量能准确反映劳动者支出的劳动量的工种；其次，企业必须能准确地制定先进合理的劳动定额，并能准确反映劳动者劳动消耗量的工种；最后，企业还必须是生产任务饱满，原材料供应正常，成批生产，产销正常，能够鼓励工人争取达到最高产量或达到最多工作量的工种。

③ 计件工资制的优缺点。

由于计件工资的数额是根据工人生产合格产品的数量直接决定的，它能够从劳动成果上准确反映出劳动者实际付出的劳动量，不但劳动激励性强，而且使劳动者感到公平，同时计件工资制还能反映同等级工人之间的劳动差别。由于产量与工资直接相连，因此它能够促进工人经常改进工作方法，提高技术水平，充分利用工时，提高劳动生产率。但是，实行计件工资容易出现片面追求产品数量、忽视产品质量、消耗定额、不安全和不注意保护机器设备的偏向，工人也会因过分追求收入而有碍健康。所以，实行计件工资制除了要有严格的检验制度、核算制度管理外，还要注意不断改善计件工资的措施。例如，对不同质量的合格产品确定差距较大的不同计件单价，对消耗定额内有节约的，辅之以节约奖等，以促进员工注意优质、节约和安全。

(2) 佣金制。

佣金制是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，它是根据业绩确定报酬的一种典型形式，主要用于销售人员的工资支付制度。佣金制的优点是，由于报酬明确同业绩挂钩，因此，销售人员为得到更多的工资报酬，会努力扩大销售额，促进企业市场份额的迅速扩大；另外，佣金制由于计算简单，易于为销售人员理解，所以管理和监督成本较低。这种工资制度的缺陷是，容易导致销售人员只注重扩大销售额，而忽视培养长期顾客，不愿推销难以出售的商品。而且，由于市场的风险性，有可能使销售人员的工资忽高忽低。

佣金制有单纯佣金制、混合佣金制、超额佣金制等形式。

① 单纯佣金制，是一种风险较大而且挑战性极强的制度：

销售人员的薪酬＝每件产品单价×提成比率×销售件数

② 混合佣金制，是大多数企业对销售人员实施的佣金制度，薪酬由底薪加提成组成，这种佣金制的底薪部分能保证销售人员的基本生活，提成部分又能起到激励作用：

销售人员的薪酬＝底薪＋每件产品单价×提成比率×销售件数

③ 超额佣金制，是销售人员必须完成一定的定额后才开始有收入，这种佣金制度只适用于容易推销的产品：

销售人员的薪酬＝销售件数×每件产品单价×提成比率－产品定额×每件产品单价×提成比率

4) 结构工资体系

结构工资体系是指由几种职能不同的工资结构组成的工资制度。每一部分的工资报酬都对应一个付酬因素，通过工资对劳动差别的分项表现实现劳酬相符和达到社会发展对工资的多种功能要求。结构工资主要由以下几部分组成。

(1) 年功工资。年功是指企业设立工龄工资的依据，年功工资是根据员工逐年积累的劳动贡献确定的工资，它一般是由企业决定建立的辅助工资单元。

(2) 岗位工资。根据岗位责任、岗位劳动强度、岗位劳动环境等因素确定岗位薪酬。这是结构工资的主要部分。

(3) 技能工资。根据员工本身的技术等级或职称的高低确定报酬部分。一般在结构工资中的权重仅次于岗位工资部分。

(4) 效益工资。它是根据企业最终经济效益状况而决定的工资部分，属于活工资部分。

(5) 津贴、补贴。津贴是员工特殊劳动的补偿，有些企业将津贴部分纳入岗位工资中，有些企业还作为单独的一个组成部分。补贴主要是为保证员工不因物价上涨降低名义工资而设立的部分。

结构工资制度是一个科学合理的工资制度，由于结构工资办法根据不同岗位拉开岗位等级工资差距，使一线脏、苦、累、重岗位工作的员工能安心工作。年功工资的设置有利于员工树立为企业长期服务的思想，激励员工爱护企业，起到了稳定员工队伍，增强企业凝聚力的作用。

7.2.3 员工薪酬管理方案的编制

1. 薪酬制度设计的原则

1) 公平原则

员工对薪酬的公平感是设计薪酬制度首先要考虑的因素。一般来说，职工的积极性不仅受绝对报酬的影响，而且受相对报酬的影响，所谓“不在乎多少，但在乎不均”就是从薪酬的比较而言的。他们不自觉地将自己的劳动报酬与他人的劳动报酬相比较，不但和本公司的同事比较，也和其他公司的员工比较，如果感觉自己的劳动报酬和他人相比低了，就会产生心理上的不公平感，这种不公平感最终会从相应的行为中表现出来。

2) 安定原则

安定原则是设计薪酬制度的一个主要原则之一，一个好的薪酬制度要能够体现保障生活、对应职务、反映能力、考虑资历四个方面。薪酬水平首先要能保证劳动者的简单再生产和扩



大再生产的基本需要。如果设计的薪酬制度连劳动者的最低生活水平都不能保证，那么这种薪酬制度肯定是有问题的。

3) 激励原则

激励原则是指要在企业内部各类、各级职务的薪酬水准上适当拉开差距，即根据劳动差别确定报酬差别，体现薪酬分配的导向作用及多劳多得原则，真正体现薪酬的激励效果。

4) 经济原则

提高企业的薪酬水准固然可以提高其激励性，但同时不可避免地导致人工成本的上升。因此，确定薪酬水平的高低不能不考虑企业的实际承受能力的大小。

5) 竞争原则

竞争原则是指企业的薪酬标准在人才市场要有吸引力，以战胜竞争对手，招聘到宝贵的人才，并长久地留住他们。在此原则下，尤其对企业较关键人才的薪酬标准，至少要等于甚至略高于市场行情。

在确定薪酬制度的过程中，要综合考虑以上原则，灵活制定出最有效的薪酬方案，为企业的发展吸引到最优秀的人才。

2. 影响薪酬制度的主要因素

影响企业确定薪酬制度的因素是很多的，只有在做好薪酬调查工作的基础上，才能确定薪酬水平及薪酬结构，制定出合理的薪酬方案。

1) 外在因素

(1) 劳动力市场的供求、竞争状况。

企业应根据劳动力市场的供求和竞争状况来确定自己员工的薪酬水平。如果企业工资水平太低，企业就不能招聘到需要的人才，同时也不能留住现有的人才；如果企业工资水平太高，则有可能因成本过高而失去竞争优势，因此，企业工资水平应与劳动力市场供需平衡时确定的“市场出清工资率”相当。当劳动力市场某种人才的供给大于需求时，企业为了获得该种人才，确定的工资水平可以高于“市场出清工资率”；而当该种人才的需求大于供给时，企业确定的工资水平低于“市场出清工资率”也可以获得该种人才。

(2) 政府的宏观调控。

政府调节其他经济行为和社会行为的宏观政策，如财政税收政策、价格政策及产业政策等，虽不是专门用来调节薪酬变动的，但客观上对企业薪酬水平产生了影响。这些因素应该引起企业管理者的关注。

(3) 当地物价的变动。

企业发给员工的货币薪酬，在物价变动，尤其是生活消费品变动的情况下，会发生员工实际薪酬水平的反向变动。但从一个国家经济的长期发展趋势看，物价往往呈刚性上涨。当物价有大幅度变化时，企业若不调整员工的货币薪酬，员工的实际收入水平就会下降，那么原有的薪酬制度就可能失去其应有的效果。企业在设计薪酬制度时，应该把薪酬与一定的宏观物价指数挂钩，以保证员工实际薪酬水平的基本稳定。

(4) 地区和行业间的薪酬水平。

企业确定薪酬水平如果不考虑企业所处地区或行业的薪酬水平，就会引起员工的不满和外流。因此，企业在确定薪酬水平时首先要做好市场薪酬调查工作。图 7.2 是市场薪酬趋势线与某企业薪酬趋势线的比较。

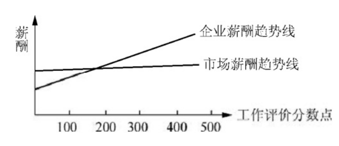


图 7.2　薪酬趋势

通过比较可以看出，企业的薪酬线与市场薪线存在着差异，较低级职位的薪酬水平较市场上一般的薪酬水平要低，而较高级职位则普遍要高。因此，要适当调高低级职位的薪酬，而适当调低高级职位的薪酬。但若硬性调低薪酬，对员工的工作积极性打击较大，通常采用暂时冻结薪酬或减缓薪酬的增加幅度等办法，使偏高的薪酬在一段时间内回复到市场水平。还可以增加员工的工作量，提高工作效率，使偏高的薪酬符合经济效益原则。

(5) 经济发展水平与劳动生产率。

经济发展水平与劳动生产率的高低是企业薪酬水平的决定性因素。发达国家与发展中国家之间薪酬水平的巨大差异主要是因为劳动生产率的不同；现代产业与传统产业的技术水平和劳动生产率的差别，也决定了它们在薪酬水平之间存在难以跨越的鸿沟。

(6) 国家的法律、法规。

企业的活动必须在国家法律允许的范围内进行，国家的劳动法律法规中，有关工资的法律规范对企业的薪酬水平起到直接的影响，如劳动法及实施细则、最低工资标准、劳动保护条例等。

2) 内在因素

(1) 本企业的业务性质与内容。

如果企业是传统型的、劳动密集型的，则劳动力成本就可能占总成本的较大比例；但若企业是高技术的资本密集型的，则劳动力成本在总成本中的比例就不会太大。显然这对企业的薪酬政策有不同的重大影响。

(2) 企业的经营状况现状。

一般来说，资本雄厚的大公司和盈利丰厚正处于发展上升的企业，有较强的支付能力，对员工的付酬也很慷慨；而规模较小或处于不景气中的企业，因支付能力弱就不得不量入为出，点滴计较了。在奖励薪酬与员工的业绩或企业效益挂钩的情况下，员工的薪酬水平更会自动下降。

(3) 企业的管理哲学和企业文化。

企业的管理哲学，特别是分配哲学往往会对薪酬水平的确定起到非常重要的作用。在偏向于用物质刺激的企业文化下，企业倾向于用较高的货币薪酬刺激员工的工作热情；而在偏向于精神激励的企业文化下，企业用适中的货币薪酬加内在激励就能达到相同的激励效果。这主要在于企业领导对企业员工本性的认识及态度。

3. 薪酬方案设计的流程与方法

1)薪酬方案设计的流程

一般来说，薪酬系统的设定可以划分为六个基本步骤(图 7.3)。



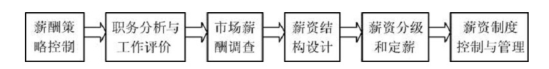


图 7.3　薪酬方案设计的主要流程

(1) 薪酬策略制定(明确企业的总体战略)。

这是企业文化的部分内容，是以后诸环节的前提，对后者起着重要的指导作用。它包括对职工本性的认识(人性观)，对职工总体价值的评价，对管理骨干及高级专业人才所起作用的估计等这类核心价值观；以及由此衍生的有关薪资分配的政策和策略，如薪资等级间差异的大小、薪资、奖励与福利费用的分配比例等。

(2) 职务分析与工作评价(职务分析又称工作分析，任务是进行组织结构设计，编写职务说明书；工作评价则是确定薪酬因素，选择评价方法，大多数观点是把这两块分开表述)。

这是薪资制度建立的依据，这一活动将产生企业的组织机构系统图及其所有工作说明与规格等文件。

这是上述过程中保证内在公平的关键一步，要以必要的精确性，以具体的金额来表示每一职务对本企业的相对价值，此价值反映了企业对各工作承担者的要求。需要指出的是，这些用来表示工作相对价值的金额，并不就是各个工作承担者真正的薪资额，而是经过五个步骤，融入了外在公平性后，在第五个步骤薪资分级和定薪完成的。

(3) 市场薪酬调查(主要指地区及行业的调查)。

这一步骤其实并不应列在上一步骤之后，两者应同时进行，甚至应在考虑外在公平性而对薪资结构线进行调整之前。这项活动主要需研究两个问题：要调查什么；怎样去调查和做数据收集。调查的内容，当然首先是本地区、本行业，尤其是主要竞争对手的薪资状况。参照同行或同地区其他企业的现有薪资来调整本企业对应工作的薪资，便保证了企业薪资制度的外在公平性。

(4) 薪资结构设计。

经过职务分析与工作评价这一步骤，无论采用哪种方法，总可得到表明每一工作对本企业相对价值的顺序、等级、分数或象征性的金额。工作的完成难度越高，对本企业的贡献也越大，对企业的重要性也就越高，就意味着它的相对价值越大。使企业内所有工作的薪资都按同一的贡献律原则定薪，便保证了企业薪资制度的内在公平性。但找出了这样的理论上的价值后，还必须据此能转换成实际的薪资值，才能有使用价值。这便需要进行薪资结构设计。

所谓薪资结构，是指一个企业的组织机构中各项职位的相对价值及其对应的实付薪资间保持着什么样的关系。这种关系不是随意的，是服从以某种原则为依据的一定规律的。这种关系和规律通常多以薪资结构线来表示，因为这种方式更直观、更清晰，更易于分析、控制和理解。

(5) 薪资分级和定薪(或称确定薪酬水平，主要内容是薪酬范围级数值的确定)。

这一步骤是指在职务分析与工作评价后，企业根据其确定的薪资结构线，将众多类型的职务薪资归并组合成若干等级，形成一个薪资等级(或称职级)系列。通过这一步骤，就可以确定企业内每一职务具体的薪资范围，保证职工个人的公平性。

(6) 薪资制度控制与管理(或称薪酬评估与控制，主要内容是对薪酬的评估及成本控制)。

企业薪资制度一经建立，如何投入正常运作并对之实行适当的控制与管理，使其发挥应有的功能，是一个相当复杂的问题，也是一项长期的工作。

案例 7-1

××公司的薪酬设计

××公司是一家合资公司。公司在人力资源管理方面起步较晚，薪酬福利方面问题比较突出，决定就其薪酬体系进行系统设计。管理顾问经过系统分析，认为该公司存在的主要问题有：薪酬分配原则不明晰，不同职位之间、不同个人之间的薪酬差别，基本上凭感觉确定；不能准确了解外部特别是同行业薪酬水平，无法准确定位薪酬整体水平。薪酬设计的步骤如下。

第一步：制定薪酬策略。管理顾问在明确了该公司的具体情况后，进一步分析了公司的经营哲学、企业文化和核心价值观。然后，将××公司薪酬设计的原则确定为对内具有公平性，对外具有竞争力。

第二步：职务分析和工作评价。通过职务分析和工作评价，把职务本身的内容、特点及履行职务时所必需的知识、能力条件等各项要素明确确定下来，写入职务说明书，进行工作评价，据此划分职务等级。评价工作的相对价值的职务评价法大多采用点数法。

因为该公司是生产和销售空调的企业，所以把公司的工作人员分为技能类和管理类两种(表 7-2)。

表 7-2 工作人员分类

技能类	总工程师	工程师	技师一	技师二	技工	工人
管理类	董事长	总经理	部门经理	车间主任	班组长	文员

第三步：进行薪酬调查。

第四步：进行薪资结构设计，利用薪资结构线来表示。不同地区应该有不同水平的薪酬，即使其他条件相同，不同地区同一薪点的薪酬客观上也存在着差异，所以由不同薪点的若干薪酬构成的薪酬曲线就不止一条，而是可能有几条。即使薪点同为 1 000 元，在 *AB* 线上，相应的薪酬为 2 500 元，在 *CD* 线上，相应的薪酬为 3 500 元(图 7.4)。

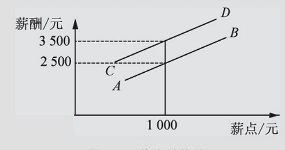


图 7.4 薪资结构线

第五步：薪资分级和定薪。此时方案将要制定出来，薪酬的计量基准一般有薪等和薪点，相对而言，薪点更具科学性。由于××公司规模并不是很大，的薪点设为 30 个。

第六步：薪资制度的控制与管理。薪酬制度一经建立，就应严格执行，发挥其应有的功能。在确定薪酬调整比例时，要对总体薪酬水平作出准确的预算。在制定和实施薪酬体系的过程中，还要和员工进行及时的沟通和有效的宣传，让员工满意。这样的薪酬政策充分体现



了公平性，有助于消除员工之间的猜疑，增强其工作热情，有利于公司内部的团结，从而创造一个和谐满意的工作环境。

2) 岗位评价的方法

岗位评价是确定企业各个岗位薪酬水平，确保薪酬内部公平性的依据。常用的方法主要有工作分类法、点数法、岗位参照法、排序法、配对比较法、因素计分法和因素比较法等。这些方法在岗位评价过程中通常需要结合使用，单独使用其中一种方法很可能无法达到岗位评价结果科学性、合理性和准确性的要求。

(1) 工作分类法。

工作分类法是将各种工作与事先设定的一个标准进行比较。工作分类法的步骤：

① 工作评价者应该确定工作类别的数目；

② 为各种工作类别中的各个级别进行定义，这些定义为薪酬体系的建立提供了依据；

③ 将各种工作与确定的标准进行比照，然后将它们定位在合适工作类别中的合适级别上。

工作分类法的优点：简单明了，很容易被员工理解和接受。它强调的是工作类别的差异，而不是单个工作的差异。

工作分类法的缺点：在工作类别的划分上有一定的难度，如果工作的类别太少，则难以准确区分工作的价值；如果工作的类别太多，则对各种工作等级进行定义相当困难。

表 7-3 为办事员工作类别系列。

表 7-3　办事员工作类别系列

类　　别	具体内容
第一级	简单工作，没有监督责任，不需要与公众交往
第二级	简单工作，没有监督责任，需要与公众交往
第三级	工作复杂中等，没有监督责任，需要与公众交往
第四级	工作复杂中等，有监督责任，需要与公众交往
第五级	复杂工作，有监督责任，需要与公众交往

(2) 点数法。

点数法是指把工作的构成因素进行分解，然后按照事先设计出的结构化量表对每种工作要素进行估值。点数法进行工作评价的一般步骤：

① 进行工作分析；

② 准备职务说明书；

③ 选择补偿因素；

④ 为各种补偿因素建立结构化量表，反映各个等级之间的程度差异。

表 7-4 为典型的点数计划。

表 7-4　典型的点数计划

补偿因素	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
技能					
1．教育	14	28	42	56	70
2．经验	22	44	66	88	110
3．知识	14	28	42	56	70

续表

补偿因素	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
努力					
4．体力要求	10	20	30	40	50
5．心理要求	5	10	15	20	25
责任					
6．设备/程序	5	10	15	20	25
7．材料/产品	5	10	15	20	25
8．他人安全	5	10	15	20	25
9．他人工作	5	10	15	20	25
工作条件					
10．工作条件	10	20	30	40	50
11．危险	5	10	15	20	25

(3) 岗位参照法。

岗位参照法是指企业事先建立一套较合理的标准岗位价值序列，然后将其他岗位比照已有标准岗位来进行价值评估。岗位参照法的具体操作步骤：

① 选出几个具有代表性，并且容易进行评估的岗位，将选出的岗位定为标准岗位，对这些岗位采用合适的方法进行岗位评估；

② 根据标准岗位的工作职责、工作环境和任职资格要求等信息，将类似的其他岗位归类到这些标准岗位中；

③ 根据每个岗位与标准岗位的工作差异，对这些岗位的岗位价值进行调整；

④ 确定所有岗位的岗位价值。

岗位参照法的优点是，通过选择、评估标准岗位价值，再推广到所有岗位，可大大节省为岗位评估所花费的时间、精力和成本，且评估的结果具有较高的准确性。

它的缺点是，标准岗位的选择具有一定的难度，其他岗位在与标准岗位相比照时，也需要一定的精确度和说服力。

(4) 配对比较法。

配对比较法是通过对待评估岗位的工作内容、工作职责、任职资格等所有要求进行两两配对比较，从而根据比较结果确定其相对岗位价值的岗位评估方法。

在进行两两对比时，对价值相对较高的岗位计 1 分，对价值相对较低的另一个岗位计 0 分。两两对比完成后，将每个岗位的所得分类进行汇总和排序。根据汇总结果，总分最高的岗位其岗位价值最高，总分最低的岗位其岗位价值最低。依次排序，就可以得出所有岗位的价值序列。配对比较法的优缺点与排序法大致相同。

4. *薪酬水平与结构的确定方法*

1) 市场薪酬调查

市场薪酬调查是确定薪酬政策，确保薪酬外部公平性的依据。薪酬调查是指企业通过搜集信息来判断其他企业所支付的薪酬状况这样一个系统过程。具体来说，企业一般都会希望通过薪酬调查达到以下几方面的目的：调整薪酬水平、调整薪酬结构、了解其他企业薪酬管理的最新发展趋势。



2) 薪酬水平的确定

进行了市场薪酬调查之后，就可以绘制出市场的薪酬曲线，其中薪酬分位是重要的参数，薪酬分位为10P、25P、50P、75P、90P等(图7.5)。

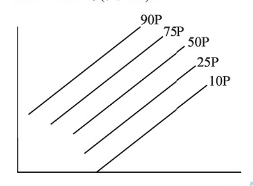


图7.5　薪酬分位

由于薪酬具有相当的刚性，在短期内降薪几乎是不可能的，薪酬水平的确定取决于与企业战略相配合的薪酬战略。另外，对薪酬竞争力的理解，不能单纯看薪酬水平的高低，单纯依赖高薪不一定就可以吸引、保留和激励人才。薪酬的支付方式、薪酬的内部公平性及薪酬对员工实际需求的满足等也是保持薪酬竞争力的重要手段。

3) 薪酬结构的确定

(1) 固定薪酬与浮动薪酬之间的比例(图7.6)。

在薪酬的构成中，固定薪酬主要起到保障的功能，而可变薪酬与绩效指标的完成情况紧紧挂钩，主要起到激励的作用。

人力资源管理各个模块的实施中，要充分考虑人员在组织中的级别，针对不同层级的人员，要实施区别对待的人力资源管理政策；另外，由于“二八原理”的存在，掌握核心技术的研发人员及掌握决策权的高级经营管理人员，在人力资源管理中也应该施以特殊的政策，以充分激励这部分人员。

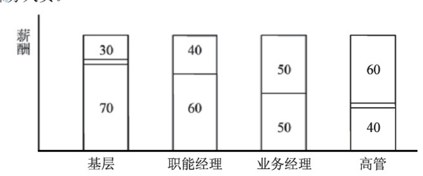


图7.6　固定薪酬与浮动薪酬之间的比例

(2) 短期薪酬与长期薪酬之间的比例。

为了保持企业的可持续发展，必须给予员工长期的激励，特别是给予高级管理人员和核心技术人员以长期的激励。短期薪酬主要包括员工的基本工资和短期奖金，职能是在年度经营中激励员工为实现经营目标而努力。由于利润的可操作性，短期经营目标的实现，并不意味着企业具有长期的可持续发展能力。

为了在长期内激励员工，就必须建立长期薪酬的激励机制。长期薪酬主要是员工所获得的长期激励，主要包括员工持股、模拟股票期权和延期支付计划等。短期薪酬和长期薪酬之

间的比例通常与员工在组织架构中所处的等级层次相关。

4) 薪酬结构参数设计

(1) 级差。

级差又称中点差异，是指相邻薪酬等级中位值之间的差距。在实践中，可以对不同的等级将级差进行统一处理，也可以根据不同的薪酬等级将级差差别化，根据经验数据来确定级差的数值。

级差反映到薪酬的具体数值一般采用确定工资系数的形式，即

岗位薪级工资标准＝工资基数×工资系数。

(2) 等级宽度。

薪酬的等级宽度指在同一个薪酬等级中，薪酬最高值和最低值之间的差距。下限为等级起薪点，上限为定薪点。在处理级差宽度时，可以将等级宽度统一化，也可以根据不同薪资等级将等级宽度差别化，具体数值也没有定论，主要根据经验数据来确定。一般来说，岗位的等级层次越高，专业性要求越高，则对应的薪酬等级宽度就越大。



案例 7-2

某 IT 公司的战略导向的“全员股票期权替代计划”

某 IT 公司处于企业发展的初期阶段，确立了“开拓市场、增大研发力度、加强员工的凝聚力和创业欲望”等战略目标。同时，企业发展初期，各方面的投入很大，现金流相当紧张于是该公司。根据“股票期权计划的原理”巧妙设计了“全员股票期权替代计划”。

(1) 全体员工薪酬结构。

在全员薪酬结构中，越是高级的职位，越是核心的管理、营销与技术人员，薪酬中固定工资比例越低，而股票期权比例越高。

(2) 推行总报酬率低于市场平均水平的计划。

“全员股票期权替代计划”的使用，使 IT 企业在不降低薪酬吸引力的前提下，尽可能地节约现金数额，使企业有可能将资金用于支持企业的高速成长。这是通过薪酬体系的再设计以较低的代价获取成长所需资金的思路。

(3) 核心员工吸引计划。

员工能得到的股票期权数量取决于:

首先，初次分配时取决于岗位的期权目标数量;

其次，取决于个人对公司成功作出的贡献和个人的成长潜力;

最后，员工得到的期权数量是严格评估绩效的结果。

以上因素的限定，增加了股票期权对高素质核心员工的吸引力及动力。

(4) 薪酬结构中的重要参数设计。

薪酬结构不仅包含薪酬组成部分及相互之间的比例关系，还包含企业组织结构中各等级岗位的相对价值及其对应的实付薪酬之间的比例关系。在实践中经常用薪酬结构线来简单形象地描述这样的关系(图 7.7)。



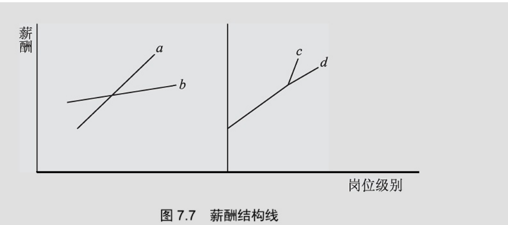


图 7.7　薪酬结构线



某商业银行的薪酬改革——如何利用岗位评价和薪酬结构线

1. 银行简介

某商业银行员工人数为 1 200 名。

2. 薪酬存在问题

(1) 营销人员的薪酬无吸引力，关键人才流失严重。
(2) 全员薪酬总额较高，每月都有奖金，占薪酬总额的 50%，但抱怨依然很多。
(3) 员工感到薪酬不公平。

3. 问题诊断

(1) 没有清晰的职位分析与工作评价。
(2) 薪酬水平与市场脱节，没有进行市场薪酬调查。

4、利用岗位评价和薪酬结构线进行薪酬改革

(1) 进行科学的岗位评价解决内部薪酬公平性问题，结果如图 7.8 所示。

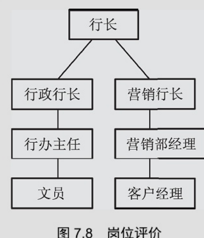


图 7.8　岗位评价

(2) 进行市场薪酬调查，解决外部竞争性问题。

在进行了市场薪酬调查以后，将薪酬水平定位在市场的中位数。结果如图 7.9 所示。

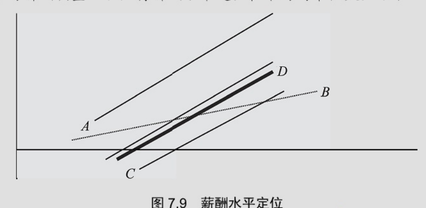


图 7.9　薪酬水平定位

5. 福利计划

福利也是薪酬的一部分。从本质上讲，它是一种补充性报酬，它的形式与很多奖励的形式相同，但奖励一般针对有特殊贡献和成就的个别人，而且是一次性的，福利则是全体或大多数员工都享有的、不与个人绩效挂钩的长期性报酬。其目的是使员工及家属在工作和生活中获得更大的便利。

福利的形式有很多，如住房补贴、交通补贴、有薪节假日、生活补贴、社会保险等。由不同的福利形式构成企业福利分配方案。良好的福利计划可以显示一个企业的资金实力、薪酬管理水平和对员工的关心程度，是企业吸引和留住人才的重要措施，好的福利政策还可以提高企业自身的形象。

建立福利制度要注意以下问题。

(1) 控制福利无限膨胀的倾向。由于福利有许多好处，许多企业就不断加大福利在员工薪酬中的比例。但福利是刚性的，一旦提高，就很难削减下来。职工福利金额巨大，种类繁多，管理相当困难复杂。企业因福利管理上的差错而陷入财务困境的例子并不鲜见。20 世纪 80 年代初以来，美国医疗费增加很快，使许多企业始料未及，它使得包括凯特皮勒公司在内的一些大公司都面临濒临破产的危险，最后通过与工会的重新谈判，降低了医疗福利的水平，增加了工人在保险费中的份额，才得以度过危机。我国也正在进行医疗等各项社会保险的改革，各企业应引以为戒。

(2) 注意调节福利的具体形式和比例。不同的员工有不同的福利需求，如果管理者不顾员工的需要，主观地确定企业福利结构，则会不得人心。福利关系到员工生活的方方面面，最好让员工参与企业福利计划的制订，在合理的范围内选择他们最需要的项目。“自助餐式”的福利形式就是这样一种人性化的福利计划。所谓“自助餐式”的福利计划，是指企业把每一个员工的福利总额设定在一个范围内，而享受福利具体用什么形式则由员工根据需要自己决定。这就好像吃自助餐，每人 28 元，但吃什么内容则随个人口味选择。该计划可对企业部分员工执行，也可以针对全体员工；可以是每个人享受一个标准，也可将福利总额分等执行。



7.3 参考案例

7.3.1 某合资公司薪酬设计具体实施方案

××公司是一家合资公司，公司成立于1995年，目前是中国最重要的中央空调和机房空调产品生产销售厂商之一。该公司有员工300余人，在全国有17个办事处，随着销售额的不断上升和人员规模的不断扩大，企业整体管理水平也需要提升。

公司在人力资源管理方面起步较晚，原有的基础比较薄弱，尚未形成科学的体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出。在早期，人员较少，单凭领导还可以分清楚给谁多少工资，但随着人员的激增，只靠过去的老办法显然行不通了，这样做带有很大的个人色彩，公平性、公正性、对外的竞争性就更谈不上。于是他们聘请了某管理咨询公司就其薪酬体系进行系统设计。

经过系统的分析诊断，就公司现在的薪酬管理所存在的问题进行整理，该管理咨询公司认为该公司在这方面存在的主要问题有：一是薪酬分配原则不明晰，内部不公平。不同职位之间、不同个人之间的薪酬差别，基本上是凭感觉来确定；二是不能准确了解外部特别是同行业的薪酬水平，无法准确定位薪酬整体水平，给谁加薪、加多少，老板和员工心里都没底；三是薪酬结构和福利项目有待进一步合理化，固定工资、浮动工资、奖金的比例到底如何？如何有效地设立保险和福利项目？这需要细化；四是需要建立统一的薪酬政策。

该管理咨询公司的管理顾问认为，解决薪酬分配问题，需要一系列步骤，首先，需要有职务说明书以作为公司人力资源管理的基础；其次，在职务说明的基础上，对职位所具有的特性进行重要性评价，我们依据国际上被广泛使用，最权威的评估方法之一是对该公司的职位等级进行评定，最终形成公司职级图。再次，公司委托专门的薪酬调查公司就同行业、同类别、同性质公司的薪酬水平进行调查，获得薪酬市场数据。另外，依据公司职级图、薪资调查的数据、公司的业务状况及实际支付能力，对公司的薪酬体系进行设计，此项工作内容包括制定薪酬结构、制定不同人员的薪酬分配办法和薪酬调整办法、测算人力成本等。最后，形成公司可执行的、公平的薪酬政策。

该公司薪酬设计具体实施方案分析：

××公司目前是中国最重要的中央空调和机房空调产品生产销售厂商之一。有员工 300余人，在全国有17个办事处，我们可以根据上面的理论介绍来试着替他们做一份薪酬设计。

第一步是制定薪酬策略，由于对该公司的具体情况并不了解，不清楚他们的经营哲学、企业文化和核心价值观，所以我们先不好下定论。但是任何一项薪酬策略都有它的原则。所以我们不妨假设××公司薪酬设计的原则是对内具有公平性，对外具有竞争力，这样后面的分析就有方向了。

第二步是职务分析和工作评价。通过职务调查和职务分析，把职务本身的内容、特点及履行职务时所必需的知识、能力条件等各项要素明确确定下来，写入职务说明书，进行职务评价，据此划分职务等级。评价职务的相对价值的职务评价法大多采用点数法，即依据评价要素确定其点数，然后加以汇总，再根据总点数确定职务等级。我们可以根据员工的工作岗位、教育背景、发展潜力、工作年限、工作绩效、特定的人力资源稀缺性等来确定职务等级。

我们也不太清楚该公司具体职务是怎么划分的，那不妨按照我们自己的理解来界定一下。因为是生产和销售空调的企业，所以可以把他们的工作人员分为技能类和管理类两种：技能类的职工大概包括普通工人、熟练工人、技工、技师、工程师、生产厂长、总工程师；而管理类的职工可分为文员、班组长、车间主任、业务主管、副经理、部门经理、副总经理、董事长和总经理。工作评价的重要性上面已有论述，而评价方法一般有排列法、分级法、综合评分法、因素比较法。我们就用因素比较法对××公司进行工作评价。

下面用一个表格来让大家更加形象地理解这个方法(表 7-5)。

薪点评价因素：学历、技能、体力、责任、特殊知识。

表 7-5　职务分析和工作评价

薪点/元	对象
700	总工程师、董事长
600	总经理
500	工程师
400	部门经理、技师
300	技工、工人
200	班组长、业务主管、技工
100	文员、工人、车间主任
50	班组长、工人

第三步是进行薪酬调查。数据来源及渠道是最应该解决的问题。首先，可以查阅国家及地区统计部门、劳动人事机构、工会等公开发布的资料，图书及档案馆中年鉴等统计工具书，人才交流市场与组织，各种咨询中介机构等；其次，可以通过抽样采访或散发专门问卷进行收集。但因为我国目前许多企业不愿公开这些情况，所以不妨通过新招聘的职工和前来应聘的人员，来获得其他企业的奖酬状况。当然各企业发布的招聘广告和招聘信息中有时也披露其奖酬和福利政策，这也不失为来源之一。

第四步是进行薪资结构设计，要利用薪资结构线来表示。因为××公司是生产销售型企业，而且他们在全国建立了 17 个办事处，由于不同地区基本生活费用、业余文化生活、生活便捷程度方面的差异，所以不同地区应该有不同水平的薪酬，即使其他条件相同，不同地区同一薪点的薪酬客观上也存在着差异，所以由不同薪点的若干薪酬构成的薪酬曲线就不止一条，而是可能有几条。即使薪点同为 1 500 元，在 *CD* 线上，相应的薪酬有 2 500 元的，也有 3 500 元的。

第五步是薪资分级和定薪。薪酬的计量基准一般有薪等和薪点，相对而言，薪点更具有科学性。由于××公司规模并不是很大(员工 300 余人)，可以把××公司的薪点设为 30 个，见表 7-6。

表 7-6　薪点设计　　单位：元

薪点序号	薪点	薪点序号	薪点	薪点序号	薪点
1	450	11	1 450	21	2 450
2	550	12	1 550	22	2 550
3	650	13	1 650	23	2 650
4	750	14	1 750	24	2 750



续表

薪点序号	薪点	薪点序号	薪点	薪点序号	薪点
5	850	15	1 850	25	2 850
6	950	16	1 950	26	2 950
7	1 050	17	2 050	27	3 050
8	1 150	18	2 150	28	3 150
9	1 250	19	2 250	29	3 250
10	1 350	20	2 350	30	3 350

员工的薪酬由基本工资、职务工资、工龄工资、绩效工资组成，相应薪点见表 7-7。因绩效工资不易用图表表示，在后面会用文字来说明。

表 7-7　薪酬分类情况　　单位：元

职务	基本工资	工龄工资	职务工资
总经理、董事长	350	工龄涨一年加 50 元	2 500
副总经理	350	工龄涨一年加 50 元	2 000
总工程师、部门经理	350	工龄涨一年加 50 元	1 700
生产厂长、副经理	350	工龄涨一年加 50 元	1 400
工程师、业务主管	350	工龄涨一年加 50 元	1 100
技师、车间主任	350	工龄涨一年加 50 元	900
技工、班组长	350	工龄涨一年加 50 元	700
文员、熟练工人	350	工龄涨一年加 50 元	550
普通工人	350	工龄涨一年加 50 元	400

绩效工资是针对××公司的薪酬分配不明晰、内部不公平而提出的，在前面的假设前提下规划如下：对于一线工人，只要月产品合格率达到 95%以上，每月给予 10 个薪点的奖励。连续一年年终给予 50 个薪点的奖励。

对于一线工人，只要月产品合格率达到 95%以上，每月给予 10 个薪点的奖励。连续一年年终给予 50 个薪点的奖励。

对于一般管理人员，连续一年无事故，年终给予 50 个薪点的奖励。

对于营销人员，销售额每达到 10 000 元给予 20 个薪点的奖励。

对于中级技术人员，参与研究开发新产品成功者给予 400 个薪点。

对于高级技术人员，指导研发新产品成功者给予 1 000 个薪点的奖励。

对于中级管理人员，由上层管理者进行评估给予相应奖励。

对于高级管理人员，由全体员工进行不记名评估再给予相应奖励。

我们设定××公司的薪酬系数为 2，则职工相应的薪酬总额就是他们的薪点总数乘以薪酬系数。假设一个员工的薪点为 1 000 元，那么他的薪酬总额就是 2 000 元。

第六步是薪资制度的控制与管理。薪酬制度一经建立，就应严格执行，发挥其应有的功能。在确定薪酬调整比例时，要对总体薪酬水平作出准确的预算。我们可以在人力资源部建好薪酬台账，借助数学和统计学进行预算。在制定和实施薪酬体系过程中，我们还有必要和员工进行及时的沟通和有效的宣传，让员工满意。这样的薪酬政策充分体现了公平性，有助于消除员工之间的猜疑，增强其工作热情，也有利于××公司内部的团结，从而创造一个和

谐满意的工作环境。

以上就是对××公司原来薪酬制度的分配原则不清晰、内部不公平、方法不科学、没有衡量依据、薪酬结构不合理等问题的一些改进构想，由于没有具体资料，所以这一切都是在假设的前提下进行的。上面的措施充分体现了分配的公平性，有一定的科学依据，可以消除××公司内部的矛盾，提高员工们的工作热情，也有利于公司内部的团结。对竞争对手来说，××公司的薪酬无疑更具有竞争力，所以这个薪酬设计方案基本体现了前面提到的薪酬设计的原则，也一定会发挥合理的促进作用。

7.3.2 某公司薪酬设计方案

第一章 总则

第一条 适用范围

凡AB公司(以下简称AB)的各级从业人员，除人力资源部另行的专案方式处理者外均依本方案实施。

第二条 新制度的特点

为适应公司发展的需要，本制度打破原有行政级别工资，员工档案工资实行封存式管理，并按照市场化运作的要求重新制定公司薪酬体系，使员工的薪酬与岗位和业绩紧密结合。

第三条 目的

制定本方案的目的在于充分发挥薪酬的作用，对员工为公司付出的劳动和作出的绩效给予合理补偿和激励。即

(一) 使薪酬与岗位价值紧密结合；

(二) 使薪酬与员工业绩紧密结合；

(三) 使薪酬与公司发展的短期收益、中期收益与长期收益有效结合起来。

第四条 原则

薪酬作为分配价值形式之一，遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则。

公平性原则：薪酬以体现工资的外部公平、内部公平和个人公平为导向。

竞争性原则：薪酬以提高市场竞争力和对人才的吸引力为导向。

激励性原则：薪酬以增强工资的激励性为导向，通过活性工资和奖金等激励性工资单元的设计激发员工工作积极性。

经济性原则：薪酬水平须与公司的经济效益和承受能力保持一致。

第五条 依据

薪酬分配的主要依据是，贡献、能力和责任，并参考本市社会平均工资水平和行业平均水平。

第六条 薪酬体系

根据公司各业务的特点，公司的薪酬体系分为六种不同的薪酬体制：高层管理人员的薪酬体制、职能部门的薪酬体制、市场发展部的薪酬体制、个人信托部的薪酬体制、投资银行部的薪酬体制及其他业务类部门的薪酬体制等。

第七条 离退休人员的薪酬参见AB相关规定。

第八条 发展奖励基金的设立

为保证公司对员工激励的长期性、稳定性，特设立发展奖励基金。

公司根据利润增长幅度，决定当年年终提取奖金的额度，以作为发展奖励基金。



第二章　薪酬结构

第九条　AB 员工收入总体上包括以下几个组成部分，并根据不同岗位的作业方式、工作特点、技术含量高低等进行不同的组合。

(一) 基本工资，主要反映员工的知识、技能和经验等因素，是依据员工的能力和素质确定的个性化工资单元，包括本市最低基本生活费、学历职称工资、年功工资、福利性补贴。

(二) 岗位津贴，是整个工资体系的基础，从岗位价值和员工的技能因素方面体现了员工的贡献。员工的岗位津贴主要取决于当前的岗位性质。在职务分析与工作评价的基础上，以评估的结果为确定岗位津贴等级的依据，采取一岗多薪、按技能分档的方式确定各员工的岗位津贴等级。

(三) 奖金，是依据员工通过努力而取得的工作成果和业绩确定的工资单元，包括年度奖金、业绩提成奖、项目奖三种形式。

(四) 附加工资，附加工资是 AB 正式在册员工所能享受到的一种福利待遇，包括一般福利、保险等。

第十条　基本工资

基本工资＝基本生活费＋学历职称工资＋年功工资＋福利性补贴

(一) 基本生活费：参照本市最低生活费，并随本市最低生活费的调整而调整，2002 年基本生活费＝340 元。

(二) 学历职称工资是对不同学历和职称的价值进行比较，并遵循就高不就低的原则来确定。不同学历和职称员工的具体工资额可通过表 7-8 查出。

表 7-8　学历职称工资标准

学历		职称	学历职称工资/元
博士及以上		高级职称	300
硕士		中级职称	250
本科	正规院校或同等学力	助理职称	200
专科	正规院校或同等学力	初级(员)	150
中专及以下	正规院校或同等学力		100

(三) 年功工资体现邓员工对公司忠诚、工作经验积累的价值认可，主要依据员工的工龄、公司工龄确定，工龄以 2002 年 3 月 31 日为界限计算到年。

(1) 公司工龄津贴金额＝公司工龄×适用津贴标准

(2) 工龄津贴金额＝工龄×适用津贴标准

表 7-9 为年功工资津贴一览表。

表 7-9　年功工资津贴一览表

年功工资项	公司工龄	工龄
津贴标准	5 元/年	5 元/年

(四) 福利性补贴参照国家规定实行的各种福利和补贴，具体见表 7-10～表 7-12。

表 7-10　福利性补贴一览表

福利性补贴项	交通补贴	误餐补贴	独生子女补助	通信费	异地补贴	公积金补贴	医疗补贴
补贴金额/(元/月)	待定	300	10	按公司有关规定执行	20(每人每工作日)	参见表 7-11	参见表 7-12

注：异地补贴覆盖的外派员工是指①原招聘地与现工作地不同的员工，但夫妻双方在同一地生活和工作的已婚员工除外；②经人力资源部审核，公司总经理核准的其他情况的员工。

表 7-11　公积金补贴一览表

岗位	一般专责	中层干部	公司领导
补贴金额(元/月)	100	150	200

表 7-12　医疗补贴一览表

年龄/岁	20～25	26～30	31～35	36～40	41～45	46～50	51～55	56～60	60 以上
医疗补贴/(元/月)	20	40	60	100	125	150	200	225	250

第十一条　确定岗位津贴的原则

(一) 以岗定薪，薪随岗变，实现薪酬与岗位价值挂钩。

(二) 以岗位价值为主、技能因素为辅，岗位与技能相结合。

(三) 针对不同的岗位设置晋级通道，鼓励不同专业人员专精所长。

第十二条　岗位津贴的晋升通道

为给不同岗位员工提供合理的晋升空间，根据岗位性质将岗位划分为管理职系、研发职系和业务职系。员工可以通过三条不同的通道进行晋升。

(1) 管理职系：涵盖中高层管理岗位、职能部门一般管理岗位，分为事务岗位、一般管理岗位、中层管理岗位和高层管理岗位。

(2) 研发职系：涵盖主要从事运作研发、投行研发、信托产品研发等工作的岗位，分为初级研发岗位、中级研发岗位和高级研发岗位。

(3) 业务职系：上述两职系之外的岗位，分为初级业务岗位、中级业务岗位和高级业务岗位。

第十三条　员工初始岗位津贴等级的确定

(一) 岗位分档分级。依据岗位评价结果，在最低分 158 分和最高分 1 000 分之间共划分出五档九级。

(二) 按照岗位特点和岗位价值得出的岗位评价分数，以及岗位所属职系将各个岗位对应到相应类别的档次等级上，形成《附件　岗位等级分布图》。

(三) 各岗位的岗位津贴初始等级确定原则：不考虑职务因素，岗位相同，岗位津贴相同。

(四) 岗位津贴的调整：新的工资体系实施后实行整体调整与个体调整。个体调整根据年度考核结果和员工的聘任职务等级来决定岗位津贴的具体档级，不再考虑外在的职务等级。

第十四条　奖金

奖金包括年度奖金、业绩提成奖、项目奖三种形式。



(一) 年度奖金与 AB 年度经营情况、年度考核结果挂钩，是在 AB 取得一定的整体经营效益基础上对员工的一种激励。适用对象是职能部门和市场发展部员工，职能部门包括综合管理部、人力资源部、计划财务部、党群工作部、法律稽查部、投资管理部。

(二) 业绩提成奖专门针对与信托产品销售/营销工作、资本运作直接相关的业务部门员工，体现销售/营销人员、资本运作人员的业绩与能力，考核、奖励方式根据部门业务特点区别对待，具体奖励金额按照部门、个人销售收入、运作盈利的一定比例来确定，比例系数根据每年实际经营情况拟定。适用对象为机构信托部、个人信托部、公益信托部、资金管理部、营业部、国际金融部、地市信托部、投资银行部、信托理财部和资产经营部的部门员工。

(三) 项目奖主要针对从事产品/市场研发的市场发展部，以及以项目运作为主的投资银行部。对于可以单独评价考核的项目，为鼓励部门/团队完成任务、达成目标，公司将在部门/团队承担某一项专项工作时设立项目奖金，奖励对象是整体部门/团队。以鼓励部门/团队为业务部门、客户提供有效支持和服务时集思广益、勇于创新。

第十五条　奖金发放的原则

(一) 奖金以部门/项目组为单位提取，由部门/项目组负责人根据下属的具体年度/项目期内具体表现经考核后进行二次分配。

(二) 公司依据上半年经营指标完成情况，酌情考虑下半年预发部分当年奖金。

第十六条　附加工资

附加工资＝一般福利＋医疗保险＋失业保险＋养老保险＋住房公积金

(一) 一般福利是指公司或部门在各个重大节日期间发放的过节费和其他实物形式的收入。

(二) 医疗保险由公司与员工各承担一部分。具体数额参见国家有关规定和 AB 相关政策。

(三) 失业保险由公司与员工各承担一部分。具体数额参见国家有关规定和 AB 相关政策。

(四) 养老保险由公司与员工各承担一部分。具体数额参见国家有关规定和 AB 相关政策。

(五) 住房公积金由公司与员工各承担一部分。具体数额参见国家有关规定和 AB 相关政策。

第十七条　考核对于薪酬的影响

考核与薪酬直接相关。季度考核结果直接影响下一个季度的岗位津贴/季度预提奖金的实发额度；年度考核影响员工的奖金分配和岗位津贴等级的晋级或者降级。考核结果表现为个人的季度考核系数和年度考核系数及部门的考核系数，相关的考核系数定义如下。

(一) 个人考核系数(表 7-13)。

表 7-13　个人考核系数一览表

考核结果	优	良	中	基本合格	不合格
个人考核系数	1.1	1.0	0.8	0.6	0.3

(二) 部门考核系数(表 7-14)。

表 7-14　部门考核系数一览表

考核结果	优	良	中	基本合格	不合格
部门考核系数	1.1	1.0	0.8	0.6	0.3

第三章　高管人员的薪酬体制

第十八条　年薪制的收入结构

收入整体构成＝月收入＋年底年薪补足＋年度超额奖金＋附加工资

其中，月收入＝基本工资＋岗位津贴

第十九条　年薪总额确定

年薪总额按照年初总经理、副总经理承担的经营业绩确定。年底根据经营情况，按照不同的比例发放。

年底年薪补足是根据经济考核指标完成情况决定的实发年薪总额扣除月收入后的部分。

年底年薪补足＝经考核确定的年薪总额－12个月的月收入

第二十条　年度超额奖金

年度超额奖金是总经理、副总经理超额完成经济指标后由公司直接奖励的奖金。

第二十一条　年薪制收入的支付

总收入中，月收入部分按月计算。扣除月收入的剩余部分，年底根据考核指标完成情况计算，下年初发放。

第四章　职能部门的薪酬体制

第二十二条　职能部门是以管理或综合服务和支持为主要职责，重过程、不承担经济指标，工作内容难以量化和衡量。业绩主要体现在对公司其他部门职能管理水平或服务质量方面。对此类业务特点的部门应采用职务职能工资制。

职务职能工资制覆盖的部门有综合管理部、人力资源部、计划财务部、党群工作部、法律稽查部、投资管理部。

第二十三条　工资结构

收入整体构成＝基本工资＋岗位津贴＋年度奖金＋附加工资

实发岗位津贴＝岗位津贴×个人季度考核系数

第二十四条　年度奖金

年度奖金＝(年度基准任务奖金＋年度超额奖金)×部门年度考核系×个人年度考核系数

(一) 年度基准任务奖金。

年度基准任务奖金＝个人年度岗位津贴总额×a×经营指标系数b

其中，a是与月度基本工资、月度岗位津贴挂钩的一个发放系数，2002年度a值 = 2/3(月度基本工资/月度岗位津贴+1)；经营指标系数b依据公司年度完成各项经营指标(年初制定)的实际情况进行核定，b≤1。

(二) 年度超额奖金。

在公司超额完成年初制定的各项经营指标的前提下，职能部门的年度超额奖金是在各业务部门超额完成情况的加权平均基础上进行核定的。

第五章　市场发展部的薪酬体制

第二十五条　市场发展部以信托市场研究、信托产品的设计和推广为主要职责，为业务岗位提供信息、产品支持。以过程为主偏重成果，不承担经济指标。对该部门采用项目奖励工资制进行激励。



第二十六条　工资结构

收入整体构成＝基本工资＋岗位津贴＋年度奖金＋附加工资＋项目奖

实发岗位津贴＝岗位津贴×个人季度考核系数

第二十七条　年度奖金

年度奖金＝(年度基准任务奖金＋年度超额奖金)×部门年度考核系×个人年度考核系数

(一) 年度基准任务奖金。

年度基准任务奖金＝个人年度岗贴总额×a×经营指标系数 b

其中，a 是与月度基本工资、月度岗贴挂钩的一个发放系数，2002 年度 a 值 ＝2/3(月度基本工资/月度岗位津贴+ 1)；经营指标系数 b：依据公司年度完成各项经营指标(年初制定)的实际情况进行核定，$b \leqslant 1$。

(二) 年度超额奖金

在公司超额完成年初制定的各项经营指标的前提下，市场发展部的年度超额奖金是在各业务部门超额完成情况的加权平均基础上进行核定的。

第二十八条　项目奖

公司基于开发项目的难易程度和取得的成果确定奖金总额，研发出的成果经业务部门使用后证实效果良好，由公司根据取得的成果给予部门/项目组一次性奖励。部门/项目负责人提出二次分配方案并负责考核发放。

项目奖的适用条件：

(一) 项目的独立性强，一个工作团队可单独完成。

(二) 项目奖评审可量化标准多，便于单独考核。

(三) 项目的效果或效益明显。

第六章　其他奖励

第二十九条　其他奖励的目的在于对员工的优秀表现予以正强化，以激励员工自觉地关心公司的发展，维护公司的形象。

第三十条　创新奖

员工在工作方法、工作思路或开拓业务等方面有较大的突破和创新，对改善工作和提高工作效率或管理水平有突出贡献，由部门申报经公司评审后给予一次性奖励并计入考核档案。奖励金额在 2 000～20 000 元。

第三十一条　优秀建议奖

对公司的发展或管理问题提出的很好的建议被采纳或十分关心公司发展经常提出建议的员工，经公司评审后给予一次性奖励并计入考核档案。奖励金额在 500～5 000 元。

第三十二条　伯乐奖

为公司推荐公司急需人才，经聘用后证明能够为公司带来预期的价值和贡献的员工或对下属积极培养并使其迅速成长为公司优秀人才的上级，由部门申报经公司评审给予一次性奖励并计入考核档案。奖励金额在 500～5 000 元。

第三十三条　全勤奖

对每季度内坚持全勤的员工给予一次性奖励并计入考核档案。奖励金额为 200 元。

第三十四条　其他特殊奖

除上面几种形式之外，其他方面为公司经营活动作出特殊贡献、付出超额劳动，均给予奖励，如工作模范、见义勇为、助人为乐等。奖励金额在 300～3 000 元。

第七章　岗位津贴调整

第三十五条　AB 岗位津贴调整采取整体调整与个别调整相结合的原则。

第三十六条　岗位津贴整体调整形式是调整所有岗位的岗位津贴，调整周期与调整幅度根据 AB 效益与 AB 发展情况决定。

第三十七条　个别调整根据员工个人考核结果和岗位变动决定。

(一) 考核调整。年度考核为“优”者，工资等级在本系列内晋升一级。年度考核为“不合格”者，或连续两年考核结果为“基本合格”者，或管理绩效单项评分连续三次为“不合格”的管理者，或综合素质能力年度单项评分为“不合格”者的工资等级下调一级；对于连续两年考核结果为“不合格”的员工进行待岗处理。

(二) 岗位变动调整。若员工岗位发生变动，则员工岗位津贴等级变动为相应岗位系列的岗位津贴等级。若调整前岗位津贴等级与调整前所在岗位系列对应的初始等级有差距，则该级差保留。

第三十八条　岗位津贴等级调整过程中，若目前等级已经达到相应岗位系列的最高档次，则岗贴等级不再变动。

第八章　其他

第三十九条　试用期工资标准

(一) 试用期间专科以下(含专科)毕业生、本科毕业生、研究生按照同岗位最低岗位津贴等级的 70%发放。

(二) 试用期满后按照所处岗位的岗位津贴等级发放。

第四十条　加班津贴

一般员工根据工作需要必须加班而且不能安排调休者，AB 发放其加班津贴。

计算标准：

(1) 平时每小时加班津贴＝(基本工资/160)×1.5，不满 2 元时按 2 元计发。

一周 40 小时工作制，一个月按四个星期 160 小时计，适当提高每小时加班工作的价值。

(2)休息日每小时加班津贴＝(基本工资/160)×2。

(3) 法定节假日每小时加班津贴＝(基本工资/160)×3。

(4) 加班费发放数额＝适用小时加班津贴×加班小时数。

(5) 加班费每月统计一次，由各部门于月底时进行统计，并由主管领导签字，送交人力资源部，并随当月工资发放。

(6) 每月每人加班费最高限额不超过 500 元。

(7) 由于工作性质及时间特点，享受加班津贴的人员包括各部门一般人员。员工的加班和夜班必须从严控制并严格履行审批手续。其他人员的加班要填写加班记录，作为绩效考核的指标之一，但是并不享受加班津贴。

第四十一条　病事假期间工资发放标准

经主管领导批准请病事假者，根据请假天数在工资中进行相应的扣除。每月按照 21.5 个标准工作日计算，计算基数为误餐补贴与岗位津贴。

病事假工资扣除＝请假天数×(误餐补助＋岗位津贴)/21.5

第四十二条　部门副职代理正职工作的情况，其基本工资按正职岗位的等级下调一级处理。



第四十三条　待岗员工工资发放参见 AB 相关管理规定。

第四十四条　对于 AB 外派培训的员工，按照 AB 公司培训管理相关规定执行。

第四十五条　工资计算期间从每月的　日起至次月　日止并于当月　日发放工资，工资发放日当天若适逢休息日，则顺延至休息日后第一个工作日发放。

第四十六条　下列规定的扣除额，须从工资中直接扣除：

(一) 个人工资所得税；

(二) 缺勤扣除额；

(三) 社保基金、住房公积金个人负担部分；

(四) 其他法令规定的事项。

7.4　实战能力训练

7.4.1　员工薪酬管理问题诊断

1. 办公室概况

某办公室每天上午 8 点开始一天的工作。该办公室的全体员工包括一个主任、两个秘书、两个打字员和三个档案管理员。到上一年为止，由于均衡的工作量和明确的责任，该办公室一直运转平稳。

从去年开始，主任注意到在打字员和档案管理员之间出现了越来越多的争执。当他们找到主任讨论这些争执时，可以确定问题是由于对特定职责的误解造成的。由于打字员感到档案管理员有过多的空闲时间而流露出强烈的不满。另外，秘书和打字员必须经常加班来做他们认为档案管理员很容易承担起来的工作。而档案管理员则强调他们不应承担任何额外的职责，因为他们的薪水没有反映额外的责任。

办公室的每个人都有一份几年前编写的一般工作说明书。然而，自从实施了计算机系统之后，绝大多数职位的本质都发生了相当大的变化，但这些变化一直未被写入书面材料之中。

2. 实训操作要求

(1) 戏出该办公室在人员管理上出现了的问题。

(2) 制定主任应该怎么处理现在这种局面的方案。

7.4.2　设计薪酬方案

1. 公司概况

某公司成立于 1988 年 5 月 2 0 日，由中资国有企业和荷兰飞利浦公司合资兴建，于 1991 年 1 0 月正式投产。主要产品是激光唱片、激光视盘和放送机。公司现有员工 351 人。

该公司实行岗位等级工资制，把所有员工分为工人、文员、经理和工程技术人员四个系列，每个系列按工龄长短分为若干等级，每个等级又按岗位不同分为若干档次。

2. 实际操作要求

(1) 将学生分为四个小组，分工如下：

① 设计公司岗位工资级别表；

② 设计公司奖励计划；

③ 设计公司福利计划；

④ 设计公司各类人员上岗晋级指标。

(2) 将各小组方案进行讨论分析，最后得出该公司较完整的薪酬方案。

项目八　员工职业生涯规划设计



知识学习目标

(1) 理解职业生涯规划的含义、作用；
(2) 懂得影响职业生涯规划的重要因素；
(3) 掌握个人职业生涯规划设计的流程与方法；
(4) 掌握组织职业生涯规划与阶段管理的内容与基本方法。



能力实训目标

(1) 能够通过各种测试工具，分析员工的职业素质和能力；
(2) 能够根据内外部环境的分析，结合员工的实际情况，帮助其确定职业发展目标；
(3) 能够帮助员工制定职业生涯发展的路径和实施策略；
(4) 能够制定一份较为完整的员工职业生涯规划设计书。

8.1　案 例 导 入

职业生涯规划缺失催生“跳蚤族”

在办公室里活跃着这么一群特殊的人，他们不讲究跳槽中的“金九银十”规律，也不参考什么“淡季旺季”的因素，工作想换就换，说走就走。最近公布的一项调查显示，56.1%的职场人士第一份工作不满一年，能在第一个工作岗位待3年的还不到10%。盲目就业、职业没目标、想获得高薪高职，已经成为当今职场的主要问题。

职场“跳蚤”为何如此之多？职业规划咨询权威机构——向阳生涯首席职业规划师洪向阳分析认为，缺乏职业定位，以及由此引发的职业规划缺失是爆发“跳蚤族”的首要因素。相关研究发现，在众多的职场“跳蚤”中，有三类人群最为突出。

1) 泛就业＋频繁试错型

Viola2008年7月毕业于某财经大学金融专业，在校兼修日语并取得了保险代理从业人员资格证书、会计从业资格证书、驾照。毕业后顺利找到了某私企的会计岗，迈出了职业生涯

的第一步。然而，3 个月试用期后，Viola 发现自己并不喜欢会计工作，于是她到保险公司做起了业务代表，没想到两个月后由于没有业绩而被公司淘汰。接下来的半年时间里，Viola 做过前台接待、理财顾问、电话销售、部门助理等不同的工作，但都没能超过 3 个月。

有数据称，2007 年以来，66%以上的应届大学生找不到工作，只能进行泛就业，从事并非自身认同的或想从事的工作。这种泛就业加频繁试错型的人以大学生居多。他们在求职就业中茫然又盲目，对眼前的工作不满意，却并不清楚满意的工作到底在哪里，妄想通过频繁的试错来寻找正确答案。结果，既失去生存保障，又浪费了宝贵的时间，最终又坠入了反复求职、频频跳槽的怪圈。

2) 缺乏定位＋盲目就业型

2006 年，药剂专业毕业的 Ben 原本在一家医药集团技术部做工程师，福利待遇不错，培训机会不少。可每逢朋友聚会他就特别郁闷，这个朋友提拔了，那个同学加薪了，原本自己比他们起点高了很多，但现在已渐渐失去了优势。于是，他开始为自己的发展做打算。经过几次跳槽后，2009 年 3 月，他终于进入了某公司担任研发部主管工作，原以为好日子已经到了，没想到研发部主管的工作内容他从没接触过，干了几个月，不仅新产品没有开发成功，研发部也被他管理得一团糟。

由于缺乏职业定位和规划方面的知识和技能，相当部分的职场“跳蚤”根本上属于定位错误。因此在找工作的时候总带着错误的目标，或是很大的盲目性。这一类型的人往往是参加工作 3～5 年的人。由于缺乏对自我的准确认识，他们或目标过高，或方向错误。他们费尽九牛二虎之力，终于得以进入某家公司，干了几个月，就后悔莫及，转而又心生跳槽之念。从职业发展来看，这种跳槽的危害相当大，它使职业积累断裂，缺乏连续性，跳来跳去，除了跳槽经验，什么职业资本都没有，最后连“跳”的实力都没有了。同时，跳槽也是自己把自己推向残酷、激烈竞争的人才市场，结果往往是赔了夫人又折兵。

3) 自我为中心＋过分追求外生涯型

Angela 在保险业已经做了 8 年，从业务员做到核保主管，一切都在按照自己当初的规划走。但最近她突然发现，身边的朋友纷纷都换了大房、好车，自己却还蜗居在一套 35 平方米的小房子里，开着那辆三天一小修五天一大修的奇瑞 QQ，于是她迫切地想通过跳槽来为自己赢得高薪高职。2007 年 11 月，她跳槽去了小型保险公司担任销售管理部副经理，薪资待遇都得到了大幅的上涨。可是 3 个多月做下来她却身心俱疲，高薪高职并非想象中那么好拿。更令她想不到的是，金融危机下保险业大量裁员，2009 年年初她被裁员了。

当一个人对自己的职业生涯有明确的规划时，可以在自知与自信的状态下实现理性选择。但是一味地以自我为中心，过分追求外生涯的发展，这种急功近利的做法往往不利于职业生涯的顺利发展。如同拔苗助长一样，当自己的内生涯发展还没有达到一定的标准时，那个过高的目标只会变成一块烫手的山芋。

职业规划的严重缺失令“跳蚤族”成员正在不断壮大，这无疑给用人单位也带来莫大的困扰，同时也将引发整个就业环境的动荡。如何有效扼制“跳蚤族”的飞速增长，加强在职人士的职业规划意识，理性规划职业生涯，是一个最佳方法。因为当一个人具有一个较为清晰的职业规划时，他会非常清楚自己需要的是什么，他知道自己面对多项选择时该如何取舍，他将让自己的职业发展朝着既定目标有条不紊地前进。



讨论：

1. 调查你周围的朋友或已毕业的学友，他们当中有没有这种频繁跳槽的人，分析他们的职业发展状况及他们的感悟，这些对你有哪些启发？

2. 在当前严峻的就业形势下，如何处理好职业生涯规划与“先就业再择业”之间的关系？

3. 为什么说，缺乏职业生涯规划会催生当前大量的“跳蚤族”？加强职业生涯规划怎样遏制频繁跳槽？

求职前应先做好职业规划

作为一家世界500强外资制药公司的人力资源管理人员的杨小姐，其择业经历一路顺畅，在就业上基本没走什么弯路。其原因正是“功夫在诗外”，因为在就业之前，她已花费了大量的时间和精力来主动进行个人职业生涯规划。

杨小姐2002年从某大学行政管理专业本科毕业后直升同专业研究生。一年之后，颇有前瞻意识的她便开始考虑自己的就业问题。“当初本科毕业时，我对‘职业规划’可以说毫无概念，由于准备继续深造，就业压力不大，我只是上学校就业指导中心的网站做过职业测评，初步了解了一下自己的性格、适合从事的职业方向等。可等到真的面临就业问题，这些肯定是远远不够的，我需要更系统、更全面的思考和指导。”杨小姐说。

在职业规划方面，杨小姐采取了三个步骤：首先，她积极与自己的导师、同学交流，请他们分析自己有什么优缺点，适合从事什么样的工作。

其次，充分重视社会实践活动。从研二开始，杨小姐先后进入政府机关和企业实习。实习的好处显而易见——直接帮助杨小姐筛选出了大致的就业方向。“本来，与行政管理专业最对口的职业应该是公务员，可在人事局实习了3个月之后，我感到自己实在不适合政府工作。”接着，她进入一家美资公司实习半年，通过这段愉快的实习经历，她坚定了一个信念：去企业工作。

最后，寻求外力支持，即专业的职业指导。研三的时候，杨小姐参加了一个职业生涯俱乐部，在这里，她第一次接触到了系统的职业规划理论和理念。“虽然学校也有就业指导中心，但这里完全不一样，讲师都是大企业的人力资源，和市场联系更加紧密。刚开始是讲授如何面试、如何写简历等基础内容，慢慢地，就有市场、销售等多个领域的资深人士来授课，我们渐渐了解到企业的架构、各个领域的职能，自己也能对号入座，看自己更适合进入哪个领域了。”杨小姐说，参加俱乐部的都是还未毕业的在校生，来自不同学校，大家有着相似的年龄、相近的想法，在一起能分享到很多宝贵的经验，既能帮助他人，也帮助了自己。

临近毕业的时候，适逢杨小姐现在就职的公司推出实习生计划，杨小姐把简历寄了过去。很快，杨小姐进入公司实习。本来对方是不打算留用实习生的，但杨小姐出色的表现打动了公司，3个月后，她成为该公司的工作人员。至今，她在那里已经工作一年多了，“回想起来，一切都很顺利，除了运气外，未雨绸缪、早做规划也很重要。”杨小姐笑着给出了自己的建议。

讨论：

1. 案例中杨小姐为什么可以顺利地找到适合自己的工作和岗位？职业生涯规划设计对其就业起到了哪些具体的作用？

2. 杨小姐是如何进行职业生涯规划设计的？其每一步都有什么作用？

3. 针对上述案例，请谈谈你对“临渊羡鱼，不如退而结网”这句格言的认识。

某公司的人力资源管理困境

浙江某科技公司，经过十余年的发展，在国内市场已经处于领先地位，公司员工由创业时的十几人发展到近千人。然而，其华南区分公司的业务却始终不尽如人意，在一年的时间里，华南区分公司已有数位高管相继离职。

对此，总公司十分不解。在公司总部，人员规模一直在增加，公司员工队伍十分稳定。总公司特意派人飞赴广州，在一番考察之后，却并未发现华南区分公司在公司架构、工作流程与销售渠道上存在任何不妥，那么究竟是什么原因使该公司面临如此严重的人力资源危机？

原来，在这家公司创业初期，无论是技术人员还是市场销售人员，面对的都是一个全新的事物。但公司的骨干员工却是相关行业的精英人士，他们是在认同产品市场前景、对个人的职业发展有明确方向的情况下加入该公司的。而一般的员工由于面对一个全新的产品，无成熟案例可循，因此该公司十分注重对员工的培训发展规划，使员工在企业中有足够的职业发展空间。尽管当时该公司的薪水与相关行业相比处于中下水平，但由于员工职业规划与企业发展目标一致，员工对公司有强烈的归属感和认同感，这使员工一直保持创业初期的昂扬斗志。

而该公司华南区情况就大不相同了。一方面同类产品已得到了充分的市场认可，产品市场已有多家企业进入。另一方面，新员工要么冲着该公司的名气和薪资而来，要么对这个行业缺乏了解。显然，他们中的大多数都不明白自己在该企业的发展方向，自然也不会有明确的职业目标，在经历一些挫折后，部分员工选择了离开。对此，锐旗人力银行认为，可对部分员工引导职业生涯规划，让员工的职业目标最好与企业发展目标相一致，如同该公司总部曾做过的一样，虽然在当时是无意识而为。

（资料来源：生涯设计公益网 www.yjbys.com.）

讨论：

1. 案例中的华南区分公司为什么会与总公司有如此大的区别？
2. 华南区分公司员工为什么流失率很高？
3. 结合案例，谈谈组织应如何进行职业生涯规划设计？

8.2 实 务 知 识

8.2.1 职业生涯规划设计的内容

1. 职业与职业生涯

职业是相对长时间内，从事的范围相对固定的工作或职务。其特征包括活动时间较长，其活动都要获取报酬，且活动内容一般比较专门而相对固定。

职业是人生的主题，它是人们获取收入得以生存的基础，是参与社会的基本方式，也是发挥个人才智、实现自我价值的主要途径。

目前世界上职业的种类已达 5 位数，我国将职业划分为 4 层次、8 大类、66 中类、413 小类、1 838 细类。



职业生涯是人们职业发展的历程，包括职前教育、职后培训及所有的工作经历。一般来说，人们在 20 岁左右时希望尽快进入角色，30 岁左右追求发展空间，40 岁左右追求突破，50 岁左右则力求平衡。据此，国内学者则将职业生涯分为职业准备期(学习期)、职业选择期(开始走向岗位)、职业适应期(工作的前 1～2 年)、职业稳定期(工作的最佳时期)、职业素质衰退期及职业结束期，每个阶段都有不同的特征和任务。

2. 职业生涯规划的含义、作用

职业生涯规划，也称职业生涯设计，是组织或者个人把个人发展与组织发展相结合，对决定职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定个人一生事业发展的战略设想与计划安排。它主要由五大要素组成，分别是知己、知彼、抉择、目标和行动。

职业生涯是贯穿人的一生职业历程的漫长过程，选择比努力重要，未来由现在塑造。对个人而言，职业生涯设计，第一，可以全面客观地认识、评价自己，有利于科学、准确地定位职业乃至人生发展方向；第二，可以确立明确的多层次分阶段的职业目标，增强自身发展的目的性和计划性；第三，可以激发个人潜能，促使个人积极学习、工作，增强职业竞争力和成功概率；第四，有助于妥善处理好工作与生活、家庭与朋友、工作与个人爱好之间的关系；第五，通过职业规划，可以增强个人的安全感和成功感，减少心理上的茫然和烦躁感。

对于组织而言，职业生涯规划可使其更深入地了解员工的兴趣、愿望、理想，据此组织可采取各种方法引导员工将个人目标和组织目标更好地结合起来，从而激发员工的工作热情，增强员工归属感，留住人才。

3. 职业生涯规划的影响因素、特性、类型

1) 职业生涯规划的影响因素

设计职业生涯要考虑的因素主要包括个人自身的因素(如个人价值观、兴趣、爱好、性格、职业素质和能力等)、所在组织所提供的发展条件及社会环境所给予的支持和制约因素三个方面。

2) 职业生涯规划的特性

职业生涯规划应具有可行性、适时性、适应性和连续性四个特性。

(1) 可行性：指职业生涯规划要有客观依据，具有现实可行性，而不是凭空的臆想或不着实际的幻想。

(2) 适时性：指规划的各项主要活动何时实施、何时完成，都应有时间和时序上的妥善安排，以作为检查行动的依据。

(3) 适应性：指规划未来时要考虑到各种不确定因素，应留有弹性，以增加其适应性。

(4) 连续性：是指规划的职业发展阶段应能持续连贯性衔接。

3) 职业生涯规划的类型

职业生涯规划可以大致分为依赖型、直觉型、理性型三类。

(1) 依赖型：指职业生涯规划主要依赖父母、朋友、老师，或遵从书本与社会舆论，自己没有主见。

(2) 直觉型：指凭自己的直觉、一时的喜好作出决定。这种类型的人的职业生涯最容易出现的隐患就是不连贯，表现为跳槽频繁，在每一领域的积累都不多，很难晋升到中高层。

(3) 理性型：指综合考虑个人与职场等因素，分析利弊得失，细心作出规划。

4. 职业生涯设计的原则

(1) 具体性原则。由于每个个体所处的具体的职业发展阶段不同，能力、性格、职业发展愿望等特点各异，各个组织环境也有所差异，因此职业生涯设计必须因人、因环境而异。

(2) 清晰性原则。为个体所设计的职业发展目标，以及接近与达到目标的措施必须清晰而明确，实现目标的步骤也应直截了当。

(3) 现实性原则。职业生涯设计要考虑到个体的特征、社会环境、组织环境及其他相关因素，选择现实可行的目标和途径。

(4) 适应性原则。设计未来的职业生涯目标牵涉到多种可变因素，因此设计应有弹性，以增加其适应性。

(5) 连续性原则。职业生涯设计不能割断个体的完整的职业发展历程，而应该通过职业生涯设计实现个体在职业生涯中的持续发展。

(6) 可度量性原则。职业生涯设计应有明确的时间限制和标准，以便执行中随时进行阶段性的度量和评价，为职业生涯目标的调整提供信息。

5. 职业生涯设计常见的误区

(1) 我的目标就是当总裁。不少人相信“不想当将军的士兵就不是好士兵”。其实，如果大家的目标都是当将军，那么执行计划时就会遭遇许多挫折。

(2) 能做好下属就能做好主管。优秀的运动员不一定是好教练，成为主管还需要更多的条件，如决策、协调、领导能力等，所以在某个职位做得好，在其他职位却未必能做好。

(3) 成功的关键在于运气。守株待兔肯定不会获得成功。

(4) 做计划是人事部门的事，与我无关。职业生涯设计最终的获益者是个人。

(5) 只有加班工作才会得到赏识。工作效率和工作业绩才是最重要的，整天忙忙碌碌但不出成果，未必会得到赏识。

(6) 由老板决定升迁快慢。如果过于迷信老板对自己升迁的影响，自己会因为过分迎合其好恶而妨碍自己真正的进步。

(7) 只有改正了缺点，才能得到升迁。这种想法往往忽视了自己的强项，要完成自己的职业计划，就要扬长避短。

(8) 不管事大事小，都要尽力去做。应该做好计划，分清轻重缓急，不要“眉毛胡子一把抓”。

(9) 生活是生活，工作是工作，内外有别。做职业前途计划也不要忽略了自己的生活乐趣，因为工作和生活都是人生的重要目标。另外，家庭的支持对于个人工作的成功很重要。

(10) 邻家的绿地总是更绿更好。这就是常见的“这山望着那山高”心态，不管什么工作，都需要付出十二分的辛苦，成功不是跳槽跳出来的。

8.2.2 职业生涯规划设计的流程

职业生涯设计基本上可以分为以下七个基本步骤(图 8.1)。



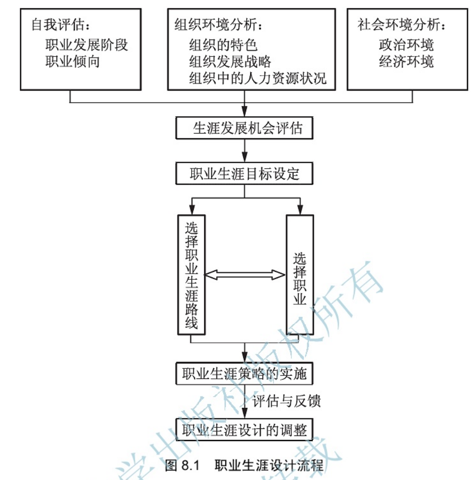


图 8.1　职业生涯设计流程

1. 自我评估

只有认识了自己，才能对自己的职业生涯目标作出正确的、最佳抉择，制定出适合自己发展的职业生涯路线。自我评估包括自己的身体状况、兴趣、特长、性格、学识、技能、智商、情商、思维方式、思维方法、道德水准及社会中的自我等，是一个认识自我、了解自我的过程。自我评估的主要方法有测验法和自我反思方法。

测验法是综合利用心理学、管理学和人才学等学科的理论、方法和技术，对人的能力水平及个性倾向、个性特点和行为特征等进行系统的、客观的测量和评价。通常采用心理测试或一些调查问卷，如英国心理学家艾森克编制的个性特征问卷、美国心理学家卡特尔的人格特质测验、霍兰德编制的职业兴趣测验等。

自我反思主要是通过自己的洞察和通过别人对自己的反应来认识个人特征。自我反思法简便易行，但通常会受到个体认识自我的能力和一些偏见的影响。

自我评估就是要回答“我想做什么？我能做什么？”这两个问题。

2. 环境分析

环境评估主要是评估各种环境因素对自己职业生涯发展的影响，要分析环境条件的特点、环境的发展变化情况、自己与环境的关系、自己在这个环境中的地位、环境对自己提出的要求及环境对自己有利的条件与不利的条件等。

1) 组织环境分析

对于组织环境所要考虑的因素主要有三个方面：一是组织的特色，包括组织文化、组织

规模、组织结构和组织中的人员状况等；二是组织发展战略，主要包括组织未来发展的目标、阶段性目标、目前组织所处的发展阶段等；三是组织中的人力资源状况，包括组织目前的人员年龄、专业、学历结构，组织中的人力资源发展政策，组织会采取哪些有利于员工发展的行动等。

2) 社会环境分析

社会环境分析主要包括社会各行业对人才的需求情况，社会中各种人才的供给状况，社会政策提供的新的就业机会，社会价值观的变化等。

环境分析就是要回答“社会或组织需要什么？能让你做什么？”这两个主要问题。

3. 职业生涯发展机会评估

环境为每个人提供了活动的空间、发展的条件、成功的机遇。在进行职业生涯设计时，要分析环境的特点、环境的发展变化情况、个人与环境的关系、个人在环境中的地位、环境对个人提出的要求及环境中对自己有利与不利的因素等。其核心是通过对组织环境特别是组织发展战略、人力资源需求、晋升发展机会的分析，以及对社会环境、经济环境等有关问题的分析与探讨，弄清环境对职业发展的作用及影响，以便更好地进行职业目标的规划与职业路线的选择。

职业生涯发展机会评估就是回答“社会为我做哪些工作提供了较好的机会或前景？”这一问题。

4. 职业生涯目标设定

一个人职业生涯设计得成功与否，很大程度上取决于是否确立了适当的职业生涯目标。目标的抉择是以自己的最佳才能、最优性格、最大兴趣、最有利的环境等信息为依据的。一方面，应该是实际可行的，也就是通过自己的努力可以达到的；另一方面，职业发展目标应该是具有挑战性和激励性的。

职业生涯目标通常分为短期目标、中期目标、长期目标和人生目标。制定职业生涯目标应从一生的发展着手，然后分别定出十年目标，五年、三年、一年目标，以及一月、一周、一日的目标。

5. 职业及职业生涯路线的确定

职业选择正确与否直接关系到人生事业的成功与失败。职业的选择至少应考虑性格、兴趣、特长等与职业的匹配及内外环境与职业相适应。

职业生涯路线是对前后相继的工作经历的描述。例如，为了实现职业生涯目标，是创业还是就业，是直接创业还是先工作再创业，就业是向行政管理路线发展，还是向专业技术路线发展，或者先走技术路线再转向行政管理路线。个人可以借着职业生涯路线来安排个人的工作变动，从而训练与发展担任各级职务和从事不同职业的广泛能力。

职业生涯路线上包括一个个职业阶梯，个人由低至高拾阶而上，形成在一种职业中个人发展的一般路线或理想路线。通常职业生涯路线的选择须考虑三个问题：一是我想往哪一路线发展？二是我能往哪一路线发展？三是我可以往哪一路线发展？对以上三个问题，进行综合分析，以此确定自己的最佳职业生涯路线。

职业生涯路线大致可分为技术型、管理型、稳定型、创新型和自主型五个类型。



6. 职业生涯策略的实施

职业生涯策略它是个人为了达到长短期的职业生涯目标，应采取的发展策略的行动规划和具体措施。它主要包括工作、训练、教育、轮岗等方面的措施。例如，为达到目标，在工作方面，计划采取什么措施，提高工作效率？在业务素质方面，计划学习哪些知识，掌握哪些技能，以提高业务能力？在潜能开发方面，采取什么措施开发潜能等。

职业生涯策略还包括为平衡职业目标与其他目标(如生活目标、家庭目标等)而作出的种种努力。

职业生涯策略要具体、明确，以便定期检查落实情况。

7. 职业生涯设计的评估、反馈和调整

由于影响职业生涯规划的因素很多，要使职业生涯规划行之有效，就须不断地在实施职业生涯设计的过程中自觉地总结经验和教训，通过反馈与修正，纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差，保证职业生涯设计的有效性；同时通过评估与修正还可以极大地增强自我实现职业目标的信心。

职业生涯设计的调整可能是调整具体的行动计划，也可能是对局部职业发展路线的调整，甚至会是对整个职业目标的调整。具体包括职业的重新选择、职业生涯路线的选择、人生目标的修正、实施措施与计划的变更等。

简而言之，职业生涯规划的核心就是回答下述七个问题：我喜欢做什么？我擅长做什么？环境支持或允许我做什么？社会需要什么？我需要什么？如何实现职业生涯目标？干得怎么样，应怎么干？

8.2.3　个人职业素质评估的内容与方法

所谓职业素质，是指从事专门工作的人自身所具备的条件，包括思想品德素质、生理素质、心理素质、科学文化素质和审美素质等，不同的职业对人的不同要求就是对其素质的特殊要求。

在职业生涯规划中，求职者个人素质是最重要也是最活跃的因素，包括求职者的个人兴趣、爱好与特长、性格、能力与价值观、个人目标与需求、个人生理与健康状况、工作经验、社会阶层与教育水准、性别、年龄、负担情况及智商与情商等。

一般来说，个人素质评价包括一般素质评价和职业心理素质评价等。评价的方法主要包括橱窗分析法、心理测验法、计算机测试法等。

1. 橱窗分析法

心理学家把对个人的了解比成一个橱窗，放在直角坐标中，把自我分成了四个部分，即四个橱窗。图 8.2 为坐标橱窗。

(1) 橱窗 1：“公开我”。自己知道，别人也知道，属于个人展现在外、无所隐藏的部分。

(2) 橱窗 2：“隐私我”。自己知道，别人不知道，属于个人内在的隐私和秘密的部分。

(3) 橱窗 3：“潜在我”。自己不知道，别人也不知道，是有待进一步开发的部分。

(4) 橱窗 4：“背脊我”。自己不知道，别人知道，就像自己的背部一样。



图 8.2　坐标橱窗

在分析时，重点是了解“潜在我”和“背脊我”这两个部分。

(1)“潜在我”是影响一个人未来发展的重要因素。每个人都有巨大的潜能，著名心理学家奥托指出，一个人所发挥出来的能力只占他全部能力的4%。控制论的奠基人维纳指出：“可以有把握地说，每个人即使是作出了辉煌成就的人，在他的一生中利用他自己的大脑潜能还不到百亿分之一。”由此可见，认识与了解“潜在我”，是自我剖析的重要内容之一。

(2)“背脊我”是准确对自己进行评价的重要方面，如果诚恳地、真心实意地听取他人的意见和看法，就不难了解“背脊我”。当然这需要开阔的胸怀、正确的态度和有则改之、无则加勉的精神，否则就很难听到别人的真实评价。

2. 心理测验法

心理测验法是通过回答有关问题来认识自己、了解自己。测试题目是由心理学家经过精心研究设定的，只要如实回答，就能大概了解自己的有关情况。这是一种比较简便经济的自我剖析方法。在自测回答问题时，切忌寻找标准答案，而应该是自己怎么想、怎么认识就怎么回答。自我测试的内容和量表很多，包括性格、气质、情绪、智力、技能、记忆力、创造力、观察力、应变能力、想象力、管理能力、人际关系、行动能力等方方面面，可供选择使用。心理测验在个人职业生涯规划中应用越来越普遍，也发挥着重要的作用。

3. 计算机测试法

计算机测试法是一种了解自己、认识自己的有效的现代测试手段和方法，这种方法的科学性、准确性相对较高。目前用于测试的软件多种多样，国内外比较常用的几种测试方法有以下几种。

(1) 人格测试。人格是指个人带有一定倾向性的、比较稳定的、本质的心理特征的综合，包括气质、能力、性格、兴趣等心理特征。

(2) 智力测试。智力具有抽象性与隐蔽性的特点，难以把握。常用的智力测试有斯坦福－比奈智力量表、韦克斯勒智力量表和雷文推理量表、威斯曼人员分类测验、基本成就测验、高级人员测验等。

(3) 能力测验。能力测验内容较多，有文职人员能力与机械能力两种测验。文职人员是指工作地点在办公室，主要从事创造力要求较低的工作的脑力劳动者，如会计员、簿记员、出纳员、秘书、干事等。其测验方法有明尼苏达办事员测验、一般办事员测验、简短雇佣测验等。机械能力包括感觉和动作能力、空间关系的知觉、学习机械事物的能力，以及理解机械关系的能力等。其测验方法有明尼苏达拼板测验、贝内特理解测验等。

(4) 职业倾向测验。职业能力的大小及其发展，与任职者对职业的倾向与兴趣有很大关系。



职业兴趣的测试目前有以下几种：爱丁堡职业倾向问卷、男性职业兴趣问卷表、库德职业偏好记录、明尼苏达职业兴趣问卷表等。

通过自我剖析认识自身的条件，进行比较准确的自我评价，并对此做深层次的分析，就可以根据自身的特点设计初步弄清自己的职业发展方向和目标。

8.2.4　职业环境与机会分析的内容与方法

1. 相关职业环境信息的搜集

职业信息的搜集可通过人际、媒体、机构等渠道广泛进行，然后从中选择、处理。

1) 加强人际沟通，建立人际信息网络

要拓宽信息收集的渠道，首先应当注意改善和加强人际沟通，不仅要多与老师、同学、朋友、家长交流，也应根据场合与自己的需要多与亲戚、可信任的老乡、已毕业的校友、兼职或实习单位的领导及员工，乃至乘坐的公交车、地铁、火车上的部分乘客交流，尽可能从他们处获取自己需要的职业信息。例如，某人打算从事服装行业的工作，若经常让那些在知名或不知名服装生产厂家、制衣公司、服装进出口贸易公司、百货商场服装销售区、服装专卖店等从事服装生产、设计、销售、售后服务等工作的同学多谈谈他(她)们的工作，尤其是工作中看到的、听到的和感受到的，说不定会有意想不到的收获如了解一些企业经营的规则、参与竞争的技巧、某些工作机会等。

2) 学会使用媒体，构建传媒信息网络

(1) 各地的主要报刊、电视台、广播台等媒体是重要的职业信息来源。在我国，由于市场经济的快速发展和人才流动浪潮的持续升温，各种传媒，尤其是全国性的报刊，各省、直辖市、自治区的主要报刊，一些经济发展较快的大中城市的主要报刊都大量刊登了人才招聘和招工启事，以及很多行业的发展现状、发展趋势等，有的报纸还有专门的职业信息板块。许多地方电视台、广播电台和网站也专门开辟了相应的企事业单位用人信息及政策法规、技能培训等信息。

(2) 各种正规、知名的人才网站是更为实惠、便利的职业信息来源，Google、雅虎、百度、搜狐、网易等搜索引擎可帮助我们检索到大量职业信息。随着网络技术的普及，计算机使用人数的大幅度增加，各类网站也应运而生，其中包括很多专门用来发布各类职业信息，尤其是企事业单位用人信息(含招聘兼职)的人才网站。

此外，通过网络检索，基本上任何一类职业都可以找到相关的介绍性文章，包括该职业的现状、趋势等。当然，这些信息的真假程度有待识别。

一些最新的职业科普书籍、资料和文章，也可以帮助大家了解和发现许多现实或潜在的职业信息。

(3) 关注身边职业管理与介绍机构，及时获取各类职业信息，包括各类高校学生就业指导机构、部分社区职业中介机构、一些政府相关职能部门。

2. 职业信息的分析

通常，从各种途径收集来的职业信息是鱼龙混杂、良莠不齐的，其中不乏虚假信息。因此，信息的处理便十分重要。

1) 去除伪装，抛弃虚假信息

(1) 要对职业信息进行深入思考，仔细推敲。无论从哪里收集信息，都可能存在片面、不

完整的地方，而其中的虚假信息通常也很难经得起仔细推敲。

(2) 应注意多方了解，通过比较识别信息真伪。

(3) 平日多查看一些具有打假性质的网站、文章或报道。从中既能看到别人求职受骗的经历，也能看到一些不良企事业单位及个人是如何设局诱骗求职者的，还能看到别人是如何识别出用人单位的虚假、欺骗宣传的，并从中获得启发。必要时，还应查阅、询问有关政策法规。

2) 核实有用信息

面对职业信息，除了要识别、剔除其虚假部分外，更要核实其有用部分。这样才能评估职业机会，作出职业决策。核实职业信息同样要仔细推敲，多方打探，必要时查看有关文件、政策、法规，若可能还可前往用人单位实地探访。

3) 分类整理，有效管理信息

管理信息最简便有效的方法莫过于分类整理。方法可根据自己的实际需要，因人而异。例如，有人按照信息对自己的有用程度把它分为“无用信息和有用信息”两大类，有人按照“信息名称、内容、来源、获悉时间、有效期、可利用程度、拟采取措施”等加以详细整理，有人按照岗位素质要求、岗位能力发展、岗位晋升路径、工作环境、工资和福利待遇、工作地点等进行分类整理。

4) 补充收集，完善现有信息

分类整理信息之后，有时会发现由于信息来源单一等因素，所收集的信息还不完善。此时，便需要有针对性地补充收集。

3. 职业机会的评估

收集与处理内外部环境信息，是为了“合理利用它们促进自己的发展”。要做到这点，关键是要解决两个问题：一是“这个机会适合我吗？”二是“我能争取到这个机会吗？”

1) 根据内部因素，评估职业机会的适合性

例如，“我的身体素质能胜任这份工作的要求吗？”“我对这个行业及这个工作岗位感兴趣吗？”“我能做好这份工作吗？”“用人单位的企业文化和员工管理方式与我的价值取向冲突严重吗？”等。

考虑个人内部因素最主要的目的是，考察眼前的职业机会是否适合自己。用通俗的话说，就是“这份工作适合我吗？”

2) 根据外部因素，评估职业机会的可能性

考虑外部环境因素，最主要的目的是判断自己有多大可能获得眼前的职业机会。用通俗的话说，就是“我能争取到这份工作吗？”这需要综合考虑下述一些因素。

(1) 求职者个人家庭状况。家庭社会地位、经济状况、可获得的外部资源等，有时会影响我们获得某个职业机会的可能性。例如，一些用人单位需要新员工交纳一定的费用方可上岗，如果费用偏高，家庭经济状况较差的就应当加以慎重考虑。再如，一些待遇较好的工作往往需要动用一定的社会关系，这便需要较多的社会资源。

(2) 社会经济和就业形势。当前，我国正在进行经济和产业结构的改造、升级，随着适龄劳动人口总量的持续增加，就业形势严峻，很多人竞争一个岗位的情况非常普遍。面对招聘，不仅要考虑岗位是否符合自己的期望，也要考虑可能的竞争状况，判断应聘成功的概率。

(3) 社会政策导向。例如，上海、北京等国内经济发达、教育先进、人口众多的大城市，



多数用人单位会优先考虑本地生源的毕业生。再如，同一个创业机会，在不同城市和地区的实际操作难度可能大不一样。

(4) 行业及岗位特征。不同行业甚至同一企业、不同岗位各有不同的特征，这些特征会影响行业用人习惯，进而影响不同人群获得职业机会的难易程度。例如，服务业以为客户提供所需要的各种人力服务为主，多数企业容易偏爱性格外向、开朗、自信、擅长交际的应聘者；制造业则容易偏爱内向、沉稳、踏实、擅长动手操作的应聘者。

此外，发展前景较好的行业和岗位也更容易引来更多的竞争者。

(5) 用人单位的用人习惯。例如，学历要求方面，一些单位偏爱高学历求职者，一些则相反；一些单位偏爱名牌院校，一些则偏爱普通院校；一些单位偏爱男性求职者，一些则偏爱女性；一些单位偏爱录用本地求职者，一些则偏爱外地求职者；一些单位偏爱录用有工作经验、可以马上开展工作的求职者，一些则偏爱无工作经验、但可塑性强的求职者；一些单位偏爱年轻一点、活力强的求职者，一些则偏爱年纪大点、成熟稳重的求职者。

总之，无论是判断一个职业机会是否适合自己，还是从多个职业机会中确定优先顺序，都可以按简单的四步曲操作：

第一步：根据就业信息，尽可能补充收集相关信息。

第二步：根据自己的性格、能力、兴趣、价值观等内部因素，判断哪一个更适合自己。

第三步：根据就业形势、政策导向、行业特征、用人标准等外部因素，判断哪一个更有可能争取到。

第四步：综合分析第二、第三两步的结论，作出决定。

8.2.5　职业生涯目标的确定与职业选择

1. 职业生涯目标的确定

确定目标就是要明确自己想成为一个什么样的人，职业生涯目标是职业生涯发展的方向。例如，在行政管理职务上达到哪一级别，担任什么社会角色；在专业技术职务上成为哪一领域、哪一个级别的专家；等等。

职业生涯目标的确定是以自己的最佳才能、最优性格、最大兴趣、最有利的环境等条件为依据的。离开了自身的优势，设定的目标是很难实现的。

1) 职业生涯目标的制定与纵向分解

按照时间，职业生涯目标可分为最终目标、长期目标、中期目标和短期目标。

它首先是根据一个人的价值观念、知识能力水平，在对环境、企业、自身条件、家庭条件做大量分析之后确定最终目标；其次，把最终目标分解为若干个长期目标(5～10 年)，使每个阶段都有一个具体的目的，在此基础上，进一步将长期目标分解为中期目标，将中期目标分解为短期目标。具体程序如下。

(1) 订出未来发展的总目标。想干什么？想成为什么样的人？想做哪一件或几件大事？想取得什么成就？想发挥自己哪一方面的优势与特长？想成为哪一专业的佼佼者？把这些问题确定后，职业生涯的总目标也就确定了。当然总目标是建立在自我分析与内外环境分析的基础上，否则目标就失去了意义。

(2) 订出未来十年的大计。根据人生的总目标，想想今后十年，希望自己成为什么样子？有什么样的事业？将有多少收入？进行哪些家庭固定资产投资？要过上什么样的生活？家庭

与健康水平如何？将获得什么样的社会地位？把它们仔细地想清楚，一条一条地计划，记录在案。

(3) 订出未来五年计划。订出五年计划的目的，是将十年大计分阶段实施，并将计划进一步具体化、详细化，将目标进一步分解。

(4) 订出未来三年计划，要比五年计划更具体、更详细。

(5) 订出明年计划。订出明年的计划及实现计划的步骤、方法与时间表。务必要具体、切实可行。

(6) 订出下月计划。下月计划应包括下月计划应做的工作、应完成的任务、质和量方面的要求、财务上的收支、计划学习的新知识和有关信息、计划结识的新朋友等。

(7) 订出下周计划。下周计划的内容要非常具体、详细并数字化、切实可行，而且每周末提前计划好下周的计划。

(8) 订出明日计划。明日计划要做哪几件事？哪几件事是最重要的、非做不可的？把最重要的3～5件事，按轻重缓急排队，明日按计划去做。

职业生涯目标的纵向分解是根据观念、知识、能力差距，将职业生涯的总目标分解为有时间规定的长、中、短期分目标，直至将目标分解为某确定日期可以采取的具体步骤。它是将目标清晰化、具体化的过程，是将目标量化成可操作的实施方案的有效手段。

2) 职业生涯目标的横向分解

职业生涯目标的横向分解就是将职业生涯的总体目标分解为具体的分项目标。它是职业生涯目标横向具体化的过程。据此，职业生涯目标可分为外职业生涯目标和内职业生涯目标。

(1) 外职业生涯目标侧重于职业过程的外在标记，主要包括工作内容目标、职务目标、工作环境目标、经济收入目标、工作地点等。

(2) 内职业生涯目标侧重于在职业生涯过程中的知识、经验的积累，观念、能力的提高和内心感受等。

其中，工作能力目标是对处理职业生涯中各种工作问题的能力统称，其设定比职务目标的设定更有效。

工作成果目标指发现和应用新的管理方法、发表管理方面的文章、创造新的业绩等，该目标既有外职业生涯内容又有内职业生涯内容。

心理素质目标指在职业进程中面临各种情况的心理状态，如能否经受住挫折，经受住成功，能否做到临危不惧、宠辱不惊，心理素质可以通过情绪智力的培训加以提高。

观念目标是对人对事的态度、价值观，职业生涯的每一次质跃发展都是以学习新知识、建立新观念为前提条件的，它决定着一个人生涯发展的目标决策、发展状况、生涯开发与自我管理、职业成就、生涯质量等。

3) 职业生涯目标的组合

职业生涯目标的组合包括时间上的组合、功能上的组合和全方位组合。

(1) 职业生涯目标在时间上的组合可分为并进和连续两种情况。并进是指同时着手实现两个现行工作目标或指建立和实现与目前工作内容不相关的预备职业生涯目标。例如，一个秘书为了今后的发展在做好本职工作的同时，业余学习新闻专业的硕士课程。连续指目标之间的前后连接，即实现一个再进行下一个。一般而言，较短期目标是实现较长期目标的支持条件。

(2) 职业生涯目标在功能上可以产生因果关系、互补作用。有些目标之间有非常明显的因



果关系。例如，能力目标实现，将有利于职务目标的实现；职务目标的实现，会带来经济收入目标的实现。通常情况下，内职业生涯是原因，外职业生涯是结果。

(3) 职业生涯目标全方位的组合指个人事务、职业生涯和家庭的均衡发展，相互促进。在建立职业生涯目标时，应考虑自己在个人发展、家庭生活和职业生涯发展中的各种愿望。

4) 确定目标时应注意的问题

(1) 要注重职业生涯发展环境的分析。

(2) 目标要符合社会与组织的需要，有需要才有市场、才有位置。

(3) 目标要适合自身的特点，并使其建立在自身的优势之上。

(4) 目标要高远但绝不能好高骛远。

(5) 目标幅度不宜过宽，这样更容易获得成功。

(6) 注意长期目标与短期目标间的结合。

(7) 目标要明确、具体并可以量化，同一时期的目标不要太多。

(8) 要注意职业目标与家庭目标，以及个人生活与健康目标的协调与结合。

2. 职业选择

职业选择是个人依照自己的职业期望和兴趣，凭借自身能力挑选职业，使自身能力素质与职业需求特征相符合的过程。

选择职业，就是选择将来的自己。职业选择在人们的职业生涯中可能会不止一次地发生。

职业选择会受诸多因素的影响，特别是职业声望、职业分层、职业期望与职业成功等因素。

1) 职业选择的依据

职业选择的依据主要是帕森斯的职业－人匹配理论和佛隆的择业动机理论。

(1) 帕森斯教授(1909)明确阐明职业选择的三大要素和条件，指出职业选择应该在清楚地认识、了解个人的主观条件和社会职业岗位需求条件的基础上，将主客观条件与社会职业岗位相对照、相匹配，最后选择一种职业需求与个人特长匹配相当的职业。

(2) 佛隆(1964)提出期望理论并用于解释人们的职业选择行为，认为人们的择业动机(对目标职业的追求程度，或者对某项职业选择意向的大小)取决于职业效价与获得职业的概率。其中，职业效价指择业者对某项职业价值的评价，它由择业者的职业价值观，对某项职业要素，如兴趣、劳动条件、工资、职业声望等的评估决定。获得职业的概率是指择业者获得某项职业可能性的大小。它取决于某项职业的社会需求量、择业者的竞争能力、择业者的竞争程度等因素。

2) 职业选择的程序与方法

(1) 应聘前应对职业进行研究，分析职业发展潜力。可通过阅读和分析有关书籍、浏览各类人才市场网站等方式进行。从中可了解到各种职位的名称、职责、工作环境、工作程序、工作内容，以及工作对人的兴趣、资质、身体条件、受教育程度等方面的要求。还可参考各类职业发展方面的分析文章和预测。

(2) 判断职业价值，选择含金量高的职业。一般有四类工作具有较高含金量：第一类，行业壁垒很难打破的工作；第二类，灵活性较大的工作；第三类，风险度较大的工作；第四类，投入度较大的工作。

(3) 判断职业的现状及发展趋势。尽量选择新兴的行业与产业，避免那些已经接近饱和或衰亡的夕阳产业。

(4) 了解公司招聘的基本程序。

(5) 明确个人求职的基本要求。个人的求职过程一般要经过五个核心环节，最重要的是确定目标职业和未来的职业生涯发展地区，并做好相关的心理准备与条件准备。

3. 职业生涯路线的选择

职业生涯路线选择是指一个人选定职业后从什么方向上实现自己的职业目标，是向专业技术方向发展，还是向行政管理方向发展。

1) 职业生涯路线选择应考虑的因素

在进行职业生涯路线选择时可以从三个方面考虑：一是个人希望向哪一条路线发展，主要考虑自己的价值、理想、成就动机，确定自己的目标取向；二是个人适合向哪一条路线发展，主要考虑自己的性格、特长、经历、学历等主观条件，确定自己的能力取向；三是个人能够向哪一条路线发展，主要考虑自身所处的社会环境、政治与经济环境、组织环境等，确定自己的机会取向。

2) 职业生涯路线选择的程序与方法

(1) 了解不同公司的职业生涯阶梯设置模式。所谓职业生涯阶梯是组织内部人员晋升的不同条件、方式和程序的政策组合，包括职业生涯阶梯的宽度、速度和长度。目前职业生涯阶梯模式主要有三类，即单阶梯模式、双阶梯模式和多阶梯模式。

一般情况而言，组织内部的生涯发展轨道越多，个人的发展机会就越多，对个人的发展就越有利。因此，在进行职业生涯路线选择时，要尽可能选择那些职业生涯阶梯较多的组织，并在选定的路线上尽快朝着目标前进。

(2) 职业生涯路线的选择要综合考虑自己的专业背景、个人经历、知识能力等综合因素。学文科的学生一般会选择走行政管理路线，学理工科的学生一般会选择走专业技术路线。

(3) 职业生涯路线不是固定不变的，可能在一定时期出现交叉与转换。例如，有些人先走专业技术路线，到一定程度后再走管理路线。相反的路线转化也存在。职业生涯路线的转换可以根据自身的情况与处境来决定。

(4) 职业生涯路线选定后，还要规划出职业生涯路线图。典型的职业生涯路线图是一个V字形的图形。假定一个人22岁大学毕业参加工作，即V形图的起点是22岁。从起点向上发展，V形图的左侧是行政管理路线，右侧是专业技术路线。按照年龄或时间将路线划分为若干部分，并将专业技术等级或行政职务等级分别标在路线图上，作为自己职业生涯的目标(图8.3)。当然，职业生涯路线也可能会出现交叉与转换，甚至出现S形(螺旋上升型)、W形(横向转换、起伏型)等形态。

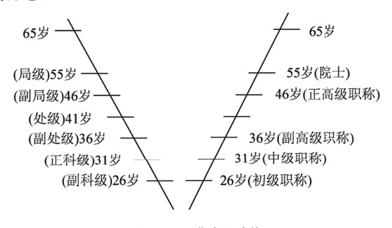


图8.3　职业生涯路线



8.2.6　个人职业生涯实施策略、反馈与修正

1. 职业生涯实施策略

职业生涯实施策略就是为了实现职业生涯目标，在职业生涯路线的基础上制定的相关具体实施方案与目标，如要采取的具体行动及时间安排、需要动用的资源及资源配置方案。

职业生涯策略体系包括工作策略、学习与培训策略、人际关系策略、工作家庭平衡策略等内容。

1) 工作策略

要实现职业发展目标，关键是要在工作中展现与众不同的能力与业绩。为此工作策略的目标是，如果决心在本组织内发展，就要一方面增加对组织的价值贡献，另一方面展示和证明自己的实际能力，请求担当责任更大、更繁重的工作，并切实完成工作任务，为个人职业目标实现奠定基础。

这里的核心是提高工作效率，做好个人绩效管理。

提高工作效率要从时间管理开始，一是要高效率地利用时间，用自己效率最好的时间段来做最重要的事情。二是要合理地配置时间，即用80%的时间来做20%最重要的事情。因此一定要清楚，哪些事情对自己是最重要的，是最有生产力的。三是要切实合理地安排时间、安排计划，克服懒惰心理和逃避压力的潜意识。

做好个人绩效管理，一是在工作中建立明确的个人业绩目标。这个业绩目标要符合公司(组织)的需要、(超额)满足岗位的需要，并对个人有一定的挑战性。二是结合工作与目标要求主动改善工作。三是在工作中乐于助人，提高团队绩效和部门绩效。

2) 学习与培训策略

职业成功与否，决定的根基在于个人的知识和解决问题的能力。

(1) 要预计未来的目标成功将需要何种知识、技能，并设计以何种方式来获得这些知识和技能。其中，个人学习与培训需求的确定要考虑：个人行为或工作绩效与组织要求是否存在差异，如有差异存在，就说明有学习培训的必要。然后根据个人的绩效差距，进一步确定学习培训内容，包括工作态度和工作技能。此外，学习与培训需求的确定还可以从自己最感兴趣的知识、与上司沟通上的难题等方面确定和寻找。

(2) 要进行知识与能力的超前储备。职业生涯阶段的不同阶段，工作所需要的知识和技能也不相同。一般而言，作为一名优秀的雇员和管理者应具备概念能力、人际能力与技术能力。在职业生涯的早期，能力培养的重点应该是业务能力和人际关系能力。处在中层管理层面时，能力培养的重点应是领导能力与沟通能力。而当处在高层管理职位时，能力培养的重点应是决策能力与协调能力。

(3) 养成终身学习的习惯。

3) 人际关系策略

人际关系反映了员工的一种工作环境，处理不好，会成为个人职业成功的障碍。人际关系的好坏，不仅反映了员工人际交往能力的大小，也反映了员工适应环境、能动地改造环境的能力，还折射出员工的思想意识和个人特质(如性格)。因此，职业成功要求个人在处理人际关系时，应努力加强人际交往，建立良好的人际关系，为个人职业目标的实现寻求支持与帮助，促进职业目标的顺利实现。工作场所的人际关系包括与上级的关系，与同级同事的关系，以及与下属的关系。

总之，参加公司的教育、培训与轮岗，构建人际关系网，参加业余时间的课程学习，掌握额外的技能与知识等，都是实现职业目标的具体策略。

2. 职业生涯规划的反馈与修正

职业生涯规划的反馈与修正是个人不断认识自己和社会、积极适应外部环境的过程，使保证职业生涯规划更加有效的有力手段。通过反馈与修正，可以纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差，保证职业生涯规划的行之有效。同时，通过反馈与修正还可以极大地增强自信心，从而促进职业生涯目标的实现。

1) 反馈与修正的内容

在职业生涯实施过程中，反馈与修正是伴随其全过程的。反馈与修正的内容包括以下五个方面。

(1) 自我条件重新剖析，即在实践的基础上，重新认识自己、分析自己，找到自己的优势与不足。

(2) 职业生涯机会重新评估，即结合现实的组织环境和社会、经济环境，分析自己未来发展的空间及可能性。

(3) 职业生涯目标修正，即根据实际情况，重新思考与确定自己的人生与职业发展目标，重新选择职业或生涯路线，使其更加有利于自己的发展。

(4) 调整生涯发展策略，即根据新的情况和目标，重新制定和调整生涯发展策略，强化自己的优势，弥补自己的不足。

(5) 落实生涯规划修订，积极落实新的生涯规划方案，进入一个新的规划、实施与反馈期。

2) 反馈与修正的方法

职业生涯规划反馈与修正的方法，包括 PDCA 循环法、自我检查法和目标管理法。

(1) PDCA 循环是计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、行动(Action)的首字母组合。职业生涯规划整个过程可以分为规划(根据生涯目标的要求，制订科学的计划)、实施(将计划付诸行动)、检讨(检查计划实施的结果与目标是否一致)与改善(纠正错误，调整方向)四个步骤。不同的步骤间紧密相连，形成封闭的循环链条。当一个 PDCA 循环完成时，下一个 PDCA 循环又会开始，从而为职业生涯管理提供一个长期的、持续的支持与反馈活动。

(2) 自我检查法指的是，为保证职业生涯目标的实现，职业工作者还必须经常检查反省自己是否具备明确的目的意识、问题意识，这也是评判其工作方法是否有效的重要标准。目的意识就是衡量工作业绩时，要将目标的实现程度与其投入成本相比较，而不只看工作量。问题意识即风险管理，指对现阶段或今后可能出现的问题具有心理准备，并对可能出现的问题制定相应的防范措施。

(3) 职业生涯发展目标管理主要包括设定目标(目标的内容要兼顾结果与过程)，自己动手制订工作计划，定期对目标实施状况进行检查，分析现状预期与目标的差距，找到弥补差距、完成目标的具体措施，在目标任务终止期，进行总体性的生涯发展绩效评估。

3) 反馈与修正过程中应注意的问题

(1) 信心百倍，抵制诱惑。增强目标意识、坚持人生目标、学会抵制各种诱惑、对未来充满必胜的信心。

(2) 培养应变能力和创新意识。摒弃“一次选择定终身”的传统的职业选择观，不断地提高自己的职业素质，以适应不断发展的职业要求。



(3) 提高身心健康水平，培养良好的职业品格。提高身心健康水平是现代社会对职业人的基本要求；树立正确的职业理想、职业价值观，具有忠于职守、献身事业的乐业和敬业精神，是人们在工作上作出成绩的必要条件。

(4) 学会在顺境中发展和在逆境中奋起。要做到在逆境中振作精神、奋力拼搏并积极寻找新的突破口，在顺境中认真分析自己仍然存在的潜在不足，并抱着积极的态度努力挖潜改造。

(5) 选好“跳槽”时机，正确对待“跳槽”。跳槽应小心稳重，轻率跳槽可能会造成经济上的损失和心理上的压力。

(6) 正确选择岗位成才和自主创业。对于职场人士而言，是选择岗位成才还是自主创业，必须进行理性的分析，切不可赶时髦、随大流、草率决策，否则将对职业生涯的发展产生严重的不利影响。

8.2.7　组织职业生涯规划与阶段管理

1. 组织职业生涯规划与管理

职业生涯规划是近几年在工业发达国家兴起的一种新型人事管理技术。组织职业生涯规划可以实现员工发展与组织发展的统一。一方面为雇员指明了发展的方向，另一方面也为雇员发展提供了基础和条件，是组织吸引和留住人才的重要措施，也是组织可持续发展的重要保证。

1) 组织职业生涯发展阶梯管理

职业生涯发展阶梯是组织为内部雇员设计的自我认知、成长和晋升的管理方案。它帮助雇员在了解自我的同时使组织掌握雇员的职业需要，并通过确立组织内晋升的不同条件和程序，对雇员职业生涯发展施加影响，使雇员的职业生涯发展目标和规划有利于满足组织的需要。其中职业生涯阶梯模式与职业生涯阶梯设计是组织职业生涯阶梯设计的核心内容。

目前职业生涯阶梯模式主要分三类，即单阶梯模式、双阶梯模式和多阶梯模式。单阶梯模式下，组织只为员工提供行政管理这一种职业生涯发展阶梯，即科员、副科长、科长、副处长、处长、副局长、局长等。双阶梯模式下，组织为雇员提供了两种职业生涯路线和阶梯：一是管理生涯阶梯，沿着这条道路可以通达高级管理职位；二是专业技术人员生涯阶梯，沿着这条道路可以通达高级技术职位。多阶梯模式下，组织将一个技术阶梯分成多个技术轨道，从而为专业技术人员的职业发展提供了更大的空间。

组织在进行职业生涯阶梯模式选择与设计时应注意如下几个方面的问题。

(1) 职业生涯阶梯模式，其理论依据是美国施恩教授提出的“职业锚理论”。即专业技术人员主要有两种职业锚：技术型职业锚和管理型职业锚。有很强管理定位的专业技术人员很希望能晋升到承担管理责任的职位上，并作出很大的组织成绩；有很强技术定位的专业技术人员追求的是所拥有的技术知识、技术成就。但两种职业锚并不是截然分开的。

(2) 在决定建立职业生涯阶梯前，组织要先考虑：是否需要一个从内部提拔人才的长久机制？组织是否有必要建立一套培训发展方案，以便更多的后备人才被提拔选用？如果组织可以随时自由从外部招聘到需要的各类人才，或者内部晋升只是偶然发生，或内部晋升只是涉及极少数雇员，大可不必建立复杂的职业生涯阶梯。

(3) 职业生涯单阶梯模式发展道路单一，一定程度上影响了专业技术人员的发展；双阶梯与多阶梯职业生涯发展模式将公司的发展目标和个人的发展目标有效地结合起来，极大地激

发了雇员的积极性和创造性，这是目前企业人力资源管理的最佳模式。

(4) 不同行业的职业生涯阶梯的长度可结合行业的特点进行确定。一般应选择长职业生涯阶梯，并建立多等级技术职称评定体系，越高等级的升迁应越难，这是高效激发科研人员的创造性、维系公司忠诚度、保持公司核心能力和核心人才的重要手段。

(5) 职业生涯阶梯的设置应与组织的考评、晋升激励制度紧密结合。在考评中，既要重视对技术水平的考核，又要重视雇员对公司的忠诚度、合作精神和沟通能力的考察。

2) 继任规划管理

继任规划是组织为保障其内部重要岗位有一批优秀的人才能够继任，而采取的相应的人力资源开发培训、晋升与管理等方面的制度与措施。

组织继任规划建设可以有效地调整公司的未来之需及现有的资源，确保重要岗位都有称职的人可以继任，并有助于公司吸引、留住更好的人才。

(1) 组织应积极主动地实施继任规划，不要等到组织出现了职位空缺后才临时抱佛脚，要在需要填补重要职位之前就开始进行培训或轮岗，以便使继任者获取更多的经验和知识。作为战略的一个组成部分，每个组织都需要针对一些重要职位采取有计划的继任方案。

(2) 在部署和利用任何战略资源时，必须考虑培养关键人才以备未来之需。对于继任规划中继任人选的选拔一般采用业绩－潜能分析法进行分析。即根据雇员的工作业绩和潜能的综合情况决定继任人选，并对不同情况的雇员采取不同的激励与培训开发措施。

3) 组织职业生涯发展规划的落实

组织职业生涯规划落实的措施有多种，最常用的落实制度和措施主要有建立职业记录及职业公告制度、建立组织职业信息系统、开展职业生涯年度评审等方法。

建立职业记录及职业公告制度和组织职业信息系统等制度的基本目的在于，确保内部候选人的职业目标和技能与各种晋升机会公开、公正、有效地匹配起来。

职业生涯年度评审是落实组织职业生涯开发与管理规划的重要环节和措施。通过这种方式可以使组织预计的职业生涯整体管理与根据雇员潜力和愿望确定的职业生涯前景相联系。

实际上，职业生涯年度评审的作用在于信息的直接交流：雇员获得了调整自己的职业生涯规划所必需的信息(别人的评价、职务变动的可能性、教育培训安排等)；上级获得了工作计划与人力资源相适应所必需的信息(雇员的愿望、反馈等)。

2. 组织职业生涯阶段的管理

1) 职业生涯早期阶段的组织管理

在员工职业生涯早期阶段，组织主要的职业生涯管理任务包括如下内容。

(1) 对新员工进行上岗引导和岗位配置。新员工上岗引导是指给新员工提供有关企业的基本背景，包括向新员工灌输组织及其所在部门所期望的主要态度、规范、价值观和行为模式等。例如，朗讯科技(中国)有限公司已建立一项滚动发展制度，当一名新员工进入公司后，部门经理必定与他进行一次深入的长谈，了解他对个人发展的打算，一年之内、三年之内要达到的目标，为了实现目标，除个人努力之外，需要公司提供什么帮助等。每到年末，部门经理都要和员工一一对照上一年的规划进行检查，制定下一年的规划。

(2) 提供一个富有挑战性的最初工作，帮助新员工学会如何工作，并对其潜质进行考察和测评，对其职业生涯发展做到心中有数。相关研究指出，提供富有挑战性的起步性工作是“帮助新员工取得职业发展的最有力但并不复杂的途径之一”。



(3) 在招募时提供较为现实的未来工作展望，最大限度地降低现实冲击。对未来的工作进行较为现实的展示，能够显著地提高那些被聘用来从事相对较为复杂工作的员工长期留在组织中的比例。这种做法已经被丰田公司和萨顿公司等一些企业成功地加以使用。

(4) 对新员工严格要求，并开展职业生涯规划活动。在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”，所以在新员工开始探索性工作的第一年中，应当为他找到一位受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能对新员工提供必要支持的主管人员。此外，组织还应当加强新员工对他们自己的职业生涯规划和开发活动的参与。

(5) 开展以职业发展为导向的工作绩效评价，提供阶段性工作轮换，畅通职业通道。新员工在不同的专业领域中进行工作轮换，可认识自己的资质和偏好；同时，组织也会对该员工的潜力、发展方向、培训等心中有数。

(6) 组织与员工的相互接纳。相互接纳是一种心理契约。例如，新员工以自己对组织价值观和组织纪律的服从，以及努力工作和绩效贡献，表示对组织的认可，而组织则以薪资报酬、挑战性工作、组织奖励与晋升等方式，表明对新员工及其工作的承认。组织接纳新员工的标志性事件主要有正面的实绩评定，分享组织的“机密”，推动新员工流向组织内核，获得晋升，增加薪资，分配新工作，举行仪式活动或者给新员工授予某种具体的特权或符号等，使新员工以成为组织的正式成员而自豪。

2) 职业生涯中期阶段的组织管理

职业生涯中期是员工职业生涯发展的最重要阶段，这一时期员工既有可能取得辉煌的成就，也有可能陷入职业生涯中期危机。组织在中期阶段的管理任务包括以下六个方面。

(1) 提拔晋升，畅通职业生涯管理通道。晋升主要有三种路径：行政职务的提拔晋升、转变职业、技术职务的提拔晋升。为此，要建立并落实内部晋升制度。在一些比较先进的企业中，内部晋升计划是由以下五个部分组成的：内部晋升政策；以价值观为基础的雇佣；人力资源开发活动；以职业发展为导向的工作绩效评价；职业记录与工作公告的协调制度等，这五种策略计划的综合实施是保证员工发展的关键。

(2) 为员工提供更多的职业发展机会。例如，开辟新的开发项目，以增加组织的新岗位；通过一定的形式，承认员工的业绩，给予一定的荣誉；进行岗位轮换，丰富员工的工作经验，使员工的成长需求得到满足；大胆地将富有挑战性和探索性的新工作任务交予他们；利用其经验与智慧，让其担任年轻人的师傅、辅导员或教练，担当临时性组织者角色等。

(3) 转变观念，提高员工的竞争力。建立学习型组织，将个人发展融入人力资源的政策中。如鼓励工作轮换、管理人员跨部门流动或提升。

(4) 帮助员工形成职业自我概念。鼓励员工进行职业生涯探索，给他们提供必要的职业信息，对职业探索的结果尽可能给予支持，以增强对职业变化的适应性，提高他们自我管理职业生涯的能力。

(5) 丰富员工的工作经验。通过有意识地进行工作再设计，使员工产生对已有工作的再认识、再适应和积极的职业情感。还可以加强工作经验总结和工作角色轮换，使员工的中期职业生涯发展得更好。

(6) 协助员工解决工作家庭冲突。组织可以有意识地采取一些政策和措施以部分减轻员工的家庭负担，如改善工作环境，设立幼儿日托，提供产假和家庭休假，实行弹性工作制等。

3) 职业生涯后期阶段的组织管理

在职业生涯后期阶段，组织和员工都必然面临着退休问题。退休计划是组织向处于职业

生涯晚期的员工提供的，用于帮助他们准备结束职业工作，适应退休生活的计划和活动。组织可采用的方法和措施包括以下六个方面。

(1) 引导员工树立正确观念，坦然面对退休。可通过开展退休咨询、退休座谈会、研讨会等，了解员工对于退休的认识和想法，讨论应如何认识和对待退休，交流退休后的打算，以及如何过好退休生活的经验等，使即将退休的员工有充分的思想准备，减轻退休后所产生的迷茫和失落感。

(2) 开展退休咨询，着手退休行动。退休咨询就是向即将和已经退休的人提供财务、住户、搬迁、家庭、法律和再就业等方面的咨询和帮助。包括说明各项社会保障福利、休闲咨询、财务与投资咨询、健康咨询、生活安排、心理咨询、第二职业咨询等。此外，组织开展的递减工作量、试退休等适应退休生活的退休行动，对员工适应退休生活也有重要帮助。

(3) 做好退休员工的职业工作衔接。在退休计划中，应选好退休员工职业工作的接替人，及早进行接替人的培养工作。例如，与即将退休员工一起工作一段时间，进行实地学习，请老员工传、帮、带等。

(4) 采取多种措施，做好员工退休后的生活安排。包括帮助即将退休者制订退休计划，尽可能地把退休生活安排得丰富多彩又有意义；经常召开退休员工座谈会，增进退休员工与组织的互动；采取兼职、顾问或其他某种方式聘用他们，使其发挥余热等。

(5) 做好提前退休计划。提前退休计划是指付给员工一定的经费，让其离开职业组织。这类计划往往是组织降低成本但不削减人员的一种策略。该计划成功的关键是在提供物质刺激之前，明确预计提前退休员工的需要。

(6) 妥善进行员工下岗安排。组织改组、裁员、合并、兼并、接管或组织倒闭，都会造成员工失业。组织应尽量避免裁员，确保那些对经营起关键作用的员工的工作岗位，除非在特别严重的经济困境下。一般情况下，组织可以通过实施工作分担，即由留任员工分担被解雇员工的工作；不解雇员工，但是缩短工作时间，并按照缩短后的工作时间支付工作报酬；用物质刺激鼓励员工提前退休等方法解决困难。当下岗不可避免时，组织应提前告知和解释裁员下岗问题，让员工做好下岗准备；为下岗员工提供心理、经济和重新谋求职业方面的咨询和信息、培训服务，以减轻下岗可能产生的负面效应。

8.3 参考案例：职业生涯规划设计样本

个人资料(略)。

一、自我盘点

(一) 职业兴趣

根据人才测评系统报告显示，我的职业兴趣前两项是管理型(7 分)和社会型(5 分)。具体情况见表 8-1。

表 8-1 职业兴趣

类型名称	管理型	社会型	常规型	实际型	研究型	艺术型
得分	7	5	4	4	4	3



可见，我的职业兴趣是从事管理尤其是企业管理工作。

(二) 职业能力

人才素质测评系统报告结果显示，我的推理能力得分 (9 分) 较高，人文素质等能力得分(7 分)相对较低。具体情况见表 8-2。

表 8-2　职业能力

能力类型	基本智能	言语能力	数理能力	推理能力	人文素质	信息分析能力
得分	7	7	8	9	7	8

(三) 个人特质

我通常精力充沛、有冲劲、自信、自制且有上进心，善于辞令，轻松情境下有纯熟的社交技巧，尤其适合做领导工作。

具体情况是，反应快、急性子，有冲劲、没耐心，有上进心，轻松情境下有纯熟的社交技巧，既想取得个人成功也会考虑组织需求。

能力特点：视环境决定行动、有活力、不啰唆；通常精力充沛、热情洋溢、富于冒险精神、自信、支配欲强；喜欢与人争辩，总是力求使别人接受自己的观点；缺乏从事精细工作的耐心，不喜欢需要长期智力劳动的工作。

在人际关系方面，环境轻松则友善活泼且积极开放，环境严肃则直接坚定且自制有主见。

(四) 职业价值观

测评报告结果显示前三项是自我实现取向(6 分)、经营取向(6 分)和支配取向(5 分)。具体情况见表 8-3。

表 8-3　职业价值观

价值类型	经营取向	经济取向	支配取向	自尊取向	志愿取向
得分	6	3	5	3	3
价值类型	家庭取向	才能取向	自由取向	自我实现取向	
得分	5	4	1	6	

(五) 胜任能力

我的优势能力和弱势能力见表 8-4。

表 8-4　我的胜任能力

我的优势能力	我的弱势能力
推理能力、数理能力、信息分析能力强；工作中重视他人感受与价值；做事目标明确，积极认真，责任心强；有强烈的发展、提升意识	由于自我实现取向太强，工作中可能不够客观，对自身利益考虑不够，甚至有时过于敏感，有时还比较固执

自我盘点小结：通过盘点可以清楚地看到我的职业兴趣突出在管理型和社会型两个方面；推理、数理和信息分析能力极强；通常精力充沛、自信、善于辞令。对诸如平常的幸福、一般的惯例等毫不关心，一心一意想发挥个性，追求真理；不考虑收入、地位及他人对自己的看法，尽力挖掘自己的潜力，施展自己的本领，并视此为有意义的生活；不愿受别人指使，

凭自己的能力拥有自己的“小城堡”，不愿受他人干涉，想充分施展本领，责任心强，适合做领导工作。

与优势相比，缺点主要体现在：由于自我实现取向太强，工作中可能不够客观，对自身利益考虑不够，有时过于敏感，协作性可能不够，可能还比较固执。在今后的学习和工作中，应注意客观观察形势并锻炼组织协作能力，并时时客观审查自己。

二、职业分析

(一) 家庭环境分析

我家在发展较为滞后的安徽农村，家庭经济条件较差，因此创业启动资金较为困难。但是这种环境更加激发了我的上进心，我很小就树立了努力改善家庭和家乡经济的理想。

我的父母较为开明，尊重并支持我的选择。因此，无论我从事什么行业，都无家庭阻力。

(二) 学校环境分析

我所在的大学是一所以师范专业为主的学校，尽管学院正大力进行经济学科建设，但与其他综合大学和财经院校相比有着先天不足，因此这就要求我要努力加强专业知识的学习。通过两年的学习我初步掌握了会计、统计、管理、市场营销等经济基础方面的知识，而且在今后两年我将会学习更多的经济和管理方面的专业知识。

同时我也重视培养实践能力，争取理论与实践有机结合。在校两年间我做过家教、促销员、海信电器业务推广等兼职，近期又在中国联通淮北分公司做校园业务员，独立作出的营销策划被公司所认可和采用；还曾在安徽省第二届“挑战杯”大学生创业计划竞赛中获得金奖。

这些宝贵的经历都为我的职业生涯的规划奠定了良好的基础。不同形式的社会实践让我更早地接触社会，更深刻地认识社会，同时也有利于专业知识的学习和应用。相信这些实践经验也能够指导我更理性地选择自己的职业生涯的道路，更好地应对职业生涯的变化。

(三) 社会环境分析

由于当前大学实行“双向选择，自主就业”的就业政策，加之大学连年扩招，大学生毕业往往面临的最严峻的问题就是“失业”，加之研究生及各个重点大学优秀毕业生的竞争压力、就业压力进一步升级。自主创业不仅可以缓解就业压力，充分发挥自我特长，而且还可以吸收更多的大学生参与创业，为社会贡献自己的力量。当前国家政策鼓励支持大学生自主创业，为大学生创业创造了良好的外部条件。

(四) 职业环境分析

我国自改革开放以来，经济高速发展，由于管理科学发展较晚，企业管理还有许多不完善的地方。日益蓬勃的经济市场缺乏大量的高素质管理人才。一个拥有优秀管理才能的人，无论是打工还是自主创业，都会在自己的领域中有所建树。

职业分析小结：从就业环境分析和社会环境分析来看，当前大学生就业压力大，加之本人家庭经济环境的影响，结合本人兴趣特长，自主创业无疑是一条最适合自己并能发挥最大优势进而更好实现人生价值的职业发展道路。

三、职业定位

我的职业生涯规划 SWOT 分析见表 8-5。



表 8-5　职业生涯规划 SWOT 分析

内部环境因素	优势因素(S)	弱势因素(W)
	①专业优势突出(市场营销专业)； ②社会实践丰富(多种形式兼职经历)； ③性格开朗，善于交际； ④自信、坚毅、责任心强； ⑤思维开阔，创新能力强	①较主观； ②协作性可能不够； ③可能比较固执
外部环境因素	机会因素(O)	威胁因素(T)
	①国家鼓励大学生自主创业； ②宏观经济活跃，创业机会多	①创业原始资金缺乏； ②机会具有多变性，不易把握

结论：通过 SWOT 分析，更全面地了解我的优势和劣势，突出自己的专业优势和社会经验，克服性格上的弱势；充分利用国家的鼓励政策和市场机遇，将自己的职业定位在自主创业上，把握机会，积极地吸引风险资金的注入，争取早日创建“阳光果蔬营销有限责任公司”，并在以后的学习工作中不断地完善自己。

职业目标：自主创业，创建“阳光果蔬营销有限责任公司”。

四、创业环境分析和企业分析

(一) 创业环境分析

本人意向创建的“阳光果蔬营销有限责任公司”，属农业物流企业。我国农业市场化进程晚、程度低，亟待市场化运作。加入 WTO 后，薄弱的农业受到国外力量的强力冲击。鉴于农业的基础性地位，国家鼓励支持农业产业化经营，并为从事于农业产业化经营和农业物流的企业提供一系列政策和资金支持。

根据市政府的相关文件，将“扶持鼓励传统市场组建农产品物流和营销公司，将市场由物业型经营主体改造为营销型经营主体，真正发挥农产品市场在流通中的龙头作用……鼓励支持农产品生产、加工、营销组织和企业做好农产品的商标注册、质量认证、标准化生产等工作”。

当前安徽省专营农产品的营销公司缺乏，农产品营销只是以政府、组织、协会的形式在做，少数几家营销公司，如桂林蓝梦农产品营销有限公司、天津市农产品营销公司(行政机关性质)，并没有形成自己的品牌优势，根本不能满足农产品市场的发展要求，因此诸如“卖梨难”等现象存在于多种农产品(尤其是水果及蔬菜类)的销售过程中。

目前我国大部分农产品没有形成强势品牌，农户的分散经营导致信息封闭、市场不开阔。农产品生产和收购不标准，包装粗糙，宣传不到位，因此市场需要专业的营销公司。

“阳光果蔬营销有限责任公司”就是在上述政策和市场需求的背景下构想建立的。基于大量的市场调研和分析，我们对公司经营策略和行动规划等作出了翔实的计划，公司的市场前景广阔，可行性强，发展的潜力大。

(二) 企业分析

意向中的“阳光果蔬营销有限责任公司”，位于安徽省砀山县新工业区，主要经营安徽省有特色的水果和蔬菜，前期切入项目是砀山梨。公司旨在通过对果蔬产品的包装、营销来提升产品的价值；通过提高果蔬产品的视觉美感，刺激消费者的购买欲望；通过对产品的特色文化挖掘，提高产品的内在品质，扩大市场知名度，打造果蔬品牌；通过品牌化效应进一

步带动果蔬的生产和销售，实现公司利润，创造社会价值。

“阳光果蔬营销有限责任公司”SWOT 分析表及相应战略分析表(略)。

五、计划实施

(一) 目标规划

1．近期目标

在大学期间努力学习专业知识；不断积累社会实践经验，涉猎各个方面的知识，不断完善自己，提高自己的文化修养；积极参加校园活动，锻炼组织、管理能力。

2．中期目标

大学毕业后先工作两年，一方面补充自己的专业知识，另一方面通过实际操作锻炼学习和掌握企业管理运作模式。选择适当时机投入自主创业行列——着手创建“阳光果蔬营销有限责任公司”，进行初步经营。

3．远期目标

将“阳光果蔬营销有限责任公司”发展壮大，让“阳光”走进每一个中国人心中，实现公司商业计划书中的既定目标，带动家乡经济发展，实现自我价值。

(二) 行动规划

1．近期行动规划(毕业之前)

(1) 努力学习专业知识，提高专业知识水平。近期考取高级营销员证书、会计从业资格证书、英语六级证书、人力资源管理助理师证书等一系列证书，顺利完成大学阶段的学习。

(2) 锻炼公关和社会交往能力，通过有意识的培养，努力提高语言表达能力尤其是演讲能力、与人沟通能力。

(3) 积极进行体育锻炼，保持健康体魄。

(4) 课余积极参加社会实践活动，有意识地选择对组织管理、业务推广、营销策划等方面有锻炼意义的活动。

2．中期行动规划(毕业后 4 年间计划)

(1) 毕业时可以在能保证温饱的基础上选择一家能供自己学习和锻炼企业经营管理能力的企业，一方面补充自己的专业知识，另一方面通过实际操作锻炼，学习和掌握企业管理运作模式。

(2) 毕业两年后，选择适当时机着手创建“阳光果蔬营销有限责任公司”，实现自主创业的实质性操作。

3．远期行动规划

(1) 不断学习先进管理经验，不失时机地吸收先进技术，把公司发展壮大。

(2) 公司发展前期资金不雄厚，公司经营范围较小，因此将会选择一种水果(砀山酥梨)进行包装、营销；开始有意识地培养“阳光果蔬营销有限责任公司”品牌。

(3) 当公司经营到一定规模，品牌享有一定知名度后，再横向扩展到其他果蔬产品市场，扩大“阳光果蔬营销有限责任公司”的影响。

(4) 在适当时机吸引先进技术，实现公司的多样化经营，横向发展水果加工业务，实现农业的综合开发。

(5) 实现农业的产业化经营，将“阳光果蔬营销有限责任公司”打造为安徽省果蔬第一品牌。



六、评估和调整

(一) 评估内容

在未来的发展过程中，我决定每年对本规划进行一次评估，评估主要围绕以下四个方面进行。

1．职业目标

假如不出现特大的不可抗拒的意外，我将会坚持自主创业的道路不动摇，坚持服务农村经济不动摇。但这并不代表我会一直坚持创建“阳光果蔬营销有限责任公司”，一旦发现有其他更好更适合我的商业项目，我会毫不犹豫地转投到该行业。

2．职业路径

如果出现客观环境不适合自主创业的情况，那么我将暂时放弃自主创业，利用自己的优势能力去寻找一份能发挥自己特长、符合兴趣的职业[见(三)备选方案]。我会在岗位上不断学习，提高自身能力并等待时机，一旦有适合的条件，我将重拾我的理想，走自主创业之路。

3．实施策略

根据客观形势的不断发展，不时地调整实施策略，和市场形势保持一致。在坚持服务农村经济信念的同时，选择合适项目，如“农业物流”、“农产品开发”等相关方向。

4．其他因素

其他因素如“国家政策”、“市场形势”等发生变化时，我会随时评估并进行相应调整。

(二) 规划调整原则

(1) 坚持自主创业不动摇，坚持服务农村、农业不动摇，不到万不得已绝不轻言放弃。

(2) 坚持一切从实际出发，做到理论和实际的相结合。

(3) 辩证发展地看待问题，避免教条主义，不断对规划内容做有益的补充。

(三) 备选方案

(1) 如果在我创建“阳光果蔬营销有限责任公司”之前有公司去做砀山梨的营销，而且改变了当前形势，带动了砀山经济的发展。我将会寻求其他的创业机会，实现自己自主创业、服务家乡的梦想。

(2) 在上述情况下，如果没有合适的创业机会，那么我将会利用自己的优势能力去寻找一份适合自己并能锻炼自己的工作，如做公司的营销总监等相关职业。那么行动计划相应调整为短期和中期计划不变；远期目标调整为成为企业经理，相应职业路径调整为从基层做起(业务员) ——提升为地区业务主管——公司部门经理。

(3) 考研将是在以上两点都得不到实现的情况下或实现后需要知识补充的情况下的选择，考研时我将选择经济、管理方向，目标是 MBA。因此近期规划中，还要努力学习英语和专业知识，为以后考研深造做准备。

8.4　实战能力训练

8.4.1　训练项目：制定自己的职业生涯规划书

1．训练内容

制定自己的职业生涯规划书。

2. 训练目的

通过较完整地对自己的职业生涯进行规划，使学生掌握职业生涯规划的基本流程，以及进行自我分析和评估、环境分析、职业机会分析，选择职业生涯目标、职业生涯路径和职业，实施职业生涯规划的策略、反馈评估调整等环节的基本方法。同时，通过训练，使学生能够对自己有一个客观、全面、科学的评价，发现自己的优劣势，建立自己的职业生涯发展的目标和相关策略，并及早进行相关知识、能力方面的准备，为个人未来的职业发展奠定良好基础。

3. 训练任务

任务活动一：通过霍兰德职业性向测验量表，对自己进行全面分析评估。
任务活动二：通过调查等手段，分析职业机会。
任务活动三：确定自己的职业生涯发展目标、途径选择和职业。
任务活动四：分析自己的差距，确定实现职业生涯目标的策略和措施。
任务活动五：确定职业成功的标准，以及如何进行反馈、修正。

8.4.2 训练的组织及实施

1. 训练组织

(1) 全班学生划分为若干个小组，每组两三人。

(2) 各小组成员首先各自填写霍兰德职业性向测验量表，并根据训练材料中提供的“职业规划设计模板”制定自己的职业生涯规划方案。

(3) 各成员在小组内公布自己的职业生涯规划方案，包括自己的职业素质测试结果、职业生涯目标、实施策略、职业机会分析与职业选择等，由小组成员对方案进行讨论。

(4) 各成员根据小组讨论结论，特别是对自己职业素质、职业机会分析和职业选择的结论和方法进行修改，制定出正式的职业生涯规划书。

(5) 各小组推选一名同学进行全班交流，由全班同学从中评选出优秀的职业生涯规划书。

(6) 教师对训练活动进行总结、点评。

2. 评价与总结

(1) 小组自评。

(2) 小组成果展示介绍(包括组内成员的工作态度、组内合作程度、工作流程、成果质量的评价)。

(3) 全班评比。

(4) 教师总评。

8.4.3 训练材料

职业规划设计模板

个人资料(包括姓名、性别、年龄、所在院系专业及班级、学号)。

1. 自我分析(可通过相关人才素质测评软件，如飞途网进行)

(1) 职业兴趣——喜欢干什么。职业兴趣前三项是什么类型(分值)，具体情况。



(2) 职业能力——能够干什么。得分较高的前三项是什么能力(分值)，得分较低的是什么(×分)，具体情况。

(3) 个人特质——适合干什么(前三项)。

(4) 职业价值观——最看重什么(前三项)。

(5) 胜任能力——优劣势是什么。

自我分析小结。

2. 职业分析

(1) 家庭环境分析——如经济状况、家人期望、家族文化等及对本人的影响。

(2) 学校专业环境分析——如学校特色、专业学习、实践经验等。

(3) 社会环境分析——如就业形势、就业政策、竞争对手等。

(4) 职业环境分析。包括：

① 行业分析(如××行业现状及发展趋势，人才匹配分析)。

② 职业分析(如××职业的工作内容、工作要求、发展前景，人岗匹配分析)。

③ 企业分析(如××单位类型、企业文化、发展前景、发展阶段、产品服务、员工素质、工作氛围等，人企匹配分析)。

④ 地域分析(如××工作城市的发展前景、文化特点、气候水土、人际关系等，人城匹配分析)。

职业分析小结。

3. 职业定位

综合前两部分的主要内容得出本人职业定位的 SWOT 分析。

结论：

职业目标：将来从事(××行业的)××职业。

职业发展策略举例：进入××类型的组织(到××地区发展)。

职业发展途径：走专家路线(管理路线等)。

具体途径：××员—初级××—中级××—高级××。

4. 计划实施

计划实施一览表(包括计划名称、时间跨度、总目标、分目标、计划内容、策略和措施、备注)。其中，计划名称分为短期计划(大学计划)、中期计划(毕业后 5 年计划)、长期计划(毕业后 10 年或以上计划)。

近期详细执行计划(包括大学阶段各年的致力方向、目的、具体目标)。

5. 规划的评估调整

(1) 评估的内容。包括职业目标评估(是否需要重新选择职业)、职业途径评估(是否需要调整发展方向)、实施策略评估(是否需要改变行动策略)、其他因素评估(身体、家庭、经济状况及机遇、意外情况的及时评估)。

(2) 评估的时间。一般情况下，定期(半年或一年)评估规划；当出现特殊情况时，随时评估并进行相应的调整。

(3) 规划调整的原则。

结束语。

霍兰德职业性向测验量表

第一部分 你心目中的理想职业(专业)

请你把你最想干的三种工作(或最想读的三种专业)，按顺序写下来。

1．______________________________

2．______________________________

3．______________________________

第二部分 你所感兴趣的活动

下面列举了一些十分具体的活动。这些活动无所谓好坏，如果你喜欢参加(包括过去、现在或将来)，就请在答题卷的相应题号上画“√”，如果不喜欢就画“×”。注意，这一部分测验不是让你选择工作，你喜欢某种活动并不意味着你一定要从事这种活动，最后统计一下选“√”的数量。

一、R型(现实型活动)

1．装配修理电器或玩具
2．修理自行车
3．装配机器或机器零件
4．做木工活
5．驾驶卡车或拖拉机
6．开机床
7．开摩托车
8．上金属工艺课
9．上机械制图课
10．上木工手艺课
11．上电气自动化技术课

二、I型(研究型活动)

1．阅读科技书刊
2．在实验室工作
3．研究某个科研项目
4．制作飞机、汽车模型
5．做化学实验
6．阅读专业性论文
7．解一道数学或棋艺难题
8．上物理课
9．上化学课
10．上几何课
11．上生物课

三、A型(艺术型活动)

1．素描、制图或绘画
2．表演戏剧、小品或相声节目
3．设计家具或房屋
4．在舞台上演唱或跳舞
5．演奏一种乐器
6．阅读流行小说
7．听音乐会
8．从事摄影创作
9．阅读电影、电视剧本
10．读诗、写诗
11．上书法美术课

四、S型(社会型活动)

1．给朋友们写信
2．参加学校、单位组织的正式活动
3．加入某个社会团体或俱乐部
4．帮助别人解决困难
5．照看小孩
6．参加宴会、茶话会或联欢晚会
7．跳交谊舞
8．参加讨论会或辩论会
9．观看运动会或体育比赛
10．寻亲访友
11．阅读与人际交往有关的书刊



五、E 型(企/事业型活动)

1．对他人做劝说工作
2．买东西与人讨价还价
3．讨论政治问题
4．从事个体或独立的经营活动
5．出席正式会议
6．做演讲
7．在社会团体中做一名理事
8．检查与评价别人的工作
9．结识名流
10．带领一群人去完成某项任务
11．参与政治活动

六、C 型(常规型活动)

1．保持桌子和房间整洁
2．抄写文章或信件
3．上会计课
4．打算盘或用计算机计算
5．记流水账或备忘录
6．上打字课或学速记法
7．开发票、写收据或打回条
8．上商业统计课
9．检查个人收支情况
10．为领导写公务信函与报告
11．将文件、报告、记录分类与归档

第三部分　你所擅长或胜任的活动

下面从六个方面分别列举了一些十分具体的活动，回答时，只需考虑你过去或现在对所列活动是否擅长、胜任，不必考虑你是否喜欢这种活动。如果你认为你擅长从事某一活动，就请在答题卷的相应题号上画“√”，如果不擅长，就画“×”。你如果从未从事过某一活动，那就请考虑你将来是否会擅长从事该项活动。请你务必做完每一个题目，最后统计一下选“√”的数量。

一、R 型(现实型能力)

1．使用锯子、钳子、车床、砂轮等工具
2．使用万能电表
3．给自行车或机器加油使它们正常运转
4．使用钻床、研磨机、缝纫机等
5．修整木器家具表面
6．看机械、建筑设计图纸
7．修理结构简单的家用电器
8．制作简单的家具
9．绘制机械设计图纸
10．修理收音机的简单部件
11．疏通、修理自来水管或下水道

二、I 型(研究型能力)

1．了解真空管的工作原理
2．知道三种以上蛋白质含量高的食物
3．知道一种放射性元素的“半衰期”
4．使用对数表
5．使用计算器或计算尺
6．使用显微镜
7．辨认三个星座
8．说明白细胞的功能
9．解释简单的化学分子式
10．理解人造卫星不会落地的道理
11．参加科技竞赛或科研成果交流会

三、A 型(艺术型能力)

1．演奏一种乐器
2．参加二重唱或四重唱表演
3．独奏或独唱
4．扮演剧中角色
5．设计服装、海报或家具
6．表演现代舞或芭蕾舞
7．画人物素描
8．制造陶器、捏泥塑或剪纸
9．画油画或做雕塑
10．说书或讲故事
11．写得一手好文章



四、S 型(社会型能力)

1．善于向别人解释问题
2．参加慰问或救济活动
3．殷勤待客
4．善于与人合作，配合默契
5．能深入浅出地教育儿童
6．帮助他人解决困难
7．为一次宴会安排娱乐活动
8．帮助护理患者或伤员
9．善于与年长者相处
10．善于观察人心或善于判断人的性格
11．安排学校或社团组织的各种集体事务

五、E 型(企业型能力)

1．善于督促他人工作
2．学校里当过班干部并且干得不错
3．善于使他人按你的习惯做事
4．做事具有超常的经历和热情
5．能做一个称职的推销员
6．担任某种领导职务期间获过奖或受过表扬
7．创办一家商店或企业
8．知道如何做一位成功的领导人
9．有很好的口才
10．代表某个团体向有关部门提出建议或意见
11．说服别人加入你所在的团体(俱乐部、运动队、工作或研究组等)

六、C 型(常规型能力)

1．一天能誊抄近一万字
2．能熟练地使用算盘或计算器
3．能够熟练地使用中文打字机
4．善于将书信、文件迅速归档
5．做过办公室职员工作且干得不错
6．核对数据或文章时既快又准确
7．会使用外文打字机或复印机
8．善于在短时间内分类和处理大量文件
9．记账或开发票时既快又准确
10．善于为自己或集体作财务预算(表)
11．能迅速誊清贷方和借方的账目

第四部分 你所喜欢的职业

下面列举了许多职业，如果你喜欢某项职业，请在答题卷的相应题号上打“√”，否则就打“×”。这一部分测验也要求每题必做，最后统计一下选“√”的数量。

一、R 型(现实型职业)

1．飞行机械技术人员
2．鱼类和野生动物专家
3．自动化工程技术人员
4．木工
5．机床安装工或钳工
6．电工
7．无线电报务员
8．长途汽车司机
9．火车司机
10．机械师
11．测绘、水文技术人员

二、I 型(研究型职业)

1．气象研究人员
2．生物学研究人员
3．天文学研究人员
4．药剂师
5．人类学研究人员
6．化学研究人员
7．科学杂志编辑
8．植物学研究人员
9．物理学研究人员
10．科普工作者
11．地质学研究人员

三、A 型(艺术型职业)

1．诗人
2．文学艺术评论家

3．作家　　4．记者
5．歌唱家或歌手　　6．作曲家
7．剧本写作人员　　8．画家
9．相声演员　　10．乐团指挥
11．电影演员

四、S 型(社会型职业)

1．街道、工会或妇联负责人　　2．中学教师
3．青少年犯罪问题专家　　4．中学校长
5．心理咨询人员　　6．精神病医生
7．职业介绍所工作人员　　8．导游
9．青年团负责人　　10．福利机构负责人
11．婚姻介绍所工作人员

五、E 型(企业型职业)

1．供销科长　　2．推销员
3．旅馆经理　　4．商店管理费用人员
5．厂长　　6．律师或法官
7．电视剧制作人　　8．饭店或饮食店经理
9．人民代表　　10．服装批发商
11．企业管理咨询人员

六、C 型(常规型职业)

1．簿记员　　2．会计师
3．银行出纳员　　4．法庭书记员
5．人口普查登记员　　6．成本核算员
7．税务工作者　　8．校对员
9．打字员　　10．办公室秘书
11．质量检查员

第五部分　你的能力类型简评

表 8-6 与表 8-7 是你在六个职业能力方面的自我评分表。你可以先与同龄人比较一下自己在每一方面的能力，然后经斟酌以后对自己的能力作一评价。评分时请在表中适当的数字上画圈。数字越大表示你的能力越强。

注意，请勿全部圈画同样的数字，因为人的每项能力不可能完全一样。

表 8-6　自我评分表 A

	R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
高	机械操作能力	科学研究能力	艺术创造能力	解释表达能力	商业洽谈能力	事务执行能力
↑	7	7	7	7	7	7
|	6	6	6	6	6	6
中	5	5	5	5	5	5
|	4	4	4	4	4	4
↓	3	3	3	3	3	3
低	2	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1	1

表 8-7　自我评分表 B

	R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
高	体力技能	数学技能	音乐技能	交际技能	领导技能	办公技能
↑	7	7	7	7	7	7
|	6	6	6	6	6	6
中	5	5	5	5	5	5
|	4	4	4	4	4	4
↓	3	3	3	3	3	3
低	2	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1	1

第六部分　统计和确定你的职业倾向

请将第二部分～第五部分的全部测验分数按前面已统计好的六种职业倾向(R 型、I 型、A 型、S 型、E 型和 C 型)得分填入表 8-8，并做纵向累加。

表 8-8　统计表

测验	R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
第二部分						
第三部分						
第四部分						
第五部分(A)						
第五部分(B)						
总分						

请将表 8-8 中的六种职业倾向总分按从大到小顺序依次从左到右重新排列：

______型、______型、______型、______型、______型、______型

最高分______你的职业倾向性得分____最低分

得分最高的职业类型意味着是最适合你的职业。例如，假如你在 I 型上得分最高，说明你适合做自然科学方面的研究工作，如气象研究、生物学研究、天文学研究等，或科学杂志编辑。其余类推。

如果最适合你的工作和你在第一部分所写的理想工作之间不太一致，或者在各种类型的职业上你的能力和兴趣不相匹配，那么请你参照第七部分——职业价值观来作出最佳选择。例如，假如第三部分你在 I 型上得分最高，但第三部分你在 A 型上得分最高，那么请参考你最看重的因素：假如你最看重(8)能充分发挥自己的能力特长或(2)工作环境(物质方面)舒适，那么 A 型工作最适合你；假如你最看重(10)能从事自己感兴趣的工作或(4)工作稳定、有保障，那么 I 型工作最适合你；假如你最看重的是其他因素，那么请向 A 型职业方面的专家咨询，选择和你的职业价值观最接近的工作。

第七部分　你所看重的东西——职业价值观

这一部分测验列出了人们在选择工作时通常会考虑的十个要素(见所附工作价值标准)。现在请你在其中选出对你最重要的两项因素，以及最不重要的两项因素，并将序号填入下边相应空格上。

最重要：________________________

最不重要：________________________

次重要：________________________

次不重要：________________________

工作价值标准：

1．工资高、福利好。

2．工作环境(物质方面)舒适。

3．人际关系良好。

4．工作稳定、有保障。

5．能提供较好的受教育机会。

6．有较高的社会地位。

7．工作不太紧张、外部压力少。

8．能充分发挥自己的能力特长。

9．社会需要与社会贡献较大。

10．能从事自己感兴趣的工作。

以上全部测验完毕。

现在，将你测验得分居第一位的职业类型找出来，对照表 8-9，判断一下自己适合的职业类型。

表 8-9 职业索引——职业兴趣代号与其相应的职业对照

职业兴趣代号	相应的职业对照
R(现实型)	木匠、农民、操作 X 光的技师、工程师、飞机机械师、鱼类和野生动物专家、自动化技师、机械工(车工、钳工等)、电工、无线电报务员、火车司机、长途公共汽车司机、制图员、机械修理工、电器师
I(研究型)	气象学者、生物学者、天文学家、药剂师、动物学者、化学家、科学报刊编辑、地质学者、植物学者、物理学者、数学家、实验员、科研人员、科技作者
A(艺术型)	室内装饰专家、图书管理专家、摄影师、音乐教师、作家、演员、记者、诗人、作曲家、编剧、雕刻家、漫画家
S(社会型)	社会学者、导游、福利机构工作者、咨询人员、社会工作者、社会科学教师、学校领导、精神病工作者、公共保健护士
E(企业型)	推销员、进货员、商品批发员、旅馆经理、饭店经理、广告宣传员、调度员、律师、政治家、零售商
C(常规型)	记账员、会计、银行出纳、法庭速记员、成本估算员、税务员、核算员、打字员、办公室职员、统计员、计算机操作员、秘书

北京大学出版社第六事业部高职高专经管教材书目

本系列教材的特色：

1．能力本位。以学生为主体，让学生看了就能会，学了就能用；以教师为主导，授人以渔；以项目为载体，将技能与知识充分结合。

2．内容创新。内容选取机动、灵活，适当融入新技术、新规范、新理念；既体现自我教改成果，又吸收他人先进经验；保持一定前瞻性，又避免盲目超前。

3．精编案例。案例短小精悍，能佐证知识内容；案例内容新颖，表达当前信息；案例以国内中小企业典型事实为主，适合高职学生阅读。

4．巧设实训。实训环节真实可行，实训任务明确，实训目标清晰，实训内容详细，实训考核全面，切实提高能力。

5．注重立体化。既强调教材内在的立体化，从方便学生学习的角度考虑，搭建易学易教的优质的纸质平台，又强调教材外在的立体化，以立体化精品教材为构建目标，网上提供完备的教学资源。

专业基础课系列

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
1	财经法规	978-7-81117-885-2	1-2	35	2012 年 2 月	李萍，亓文会
2	财经英语阅读	978-7-81117-952-1	1-3	29	2013 年 1 月	朱琳
3	经济学基础	978-7-301-21034-5	1-2	34	2014 年 7 月	陈守强
4	经济学基础	978-7-301-22536-3	1-1	32	2013 年 5 月	王平
5	管理学基础	978-7-81117-974-3	1-3	34	2012 年 5 月	李蔚田
6	管理学原理	978-7-5038-4841-4	1-3	26	2010 年 7 月	季辉，冯开红
7	管理学实务教程	978-7-301-21324-7	1-2	33	2014 年 8 月	杨清华
8	管理学原理与应用	978-7-5655-0065-7	1-2	27	2012 年 8 月	秦虹
9	管理心理学	978-7-301-23314-6	1-1	31	2013 年 10 月	蒋爱先，杨元利
10	人力资源管理实务（第 2 版）	978-7-301-25680-0	2-1	30	2015 年 5 月	钱程，赵国忻
11	人力资源管理实务	978-7-301-19096-8	1-2	30	2013 年 7 月	赵国忻，钱程
12	公共关系实务	978-7-301-20096-4	1-1	32	2012 年 3 月	李东，王伟东
13	现代公共关系原理与实务	978-7-5038-4835-3	1-2	25	2010 年 3 月	张美清
14	经济法实用教程	978-7-81117-675-9	1-3	39	2011 年 11 月	胡卫东，吕玮
15	经济法原理与实务	978-7-5038-4846-9	1-3	38	2009 年 7 月	孙晓平，邓敬才

财务会计系列

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
1	财务活动管理	978-7-5655-0162-3	1-2	26	2013 年 1 月	石兰东
2	财务管理	978-7-301-17843-0	1-2	35	2013 年 1 月	林琳，蔡伟新
3	财务管理	978-7-5655-0328-3	1-2	29	2013 年 7 月	翟其红
4	财务管理教程与实训	978-7-5038-4837-7	1-3	37	2009 年 11 月	张红，景云霞
5	财务管理实务教程	978-7-301-21945-4	1-1	30	2013 年 2 月	包忠明，何彦
6	中小企业财务管理教程	978-7-301-19936-7	1-1	28	2012 年 1 月	周兵
7	财务会计（第 2 版）	978-7-81117-975-6	2-1	32	2010 年 3 月	李哲
8	财务会计	978-7-5655-0117-3	1-1	40	2011 年 1 月	张双兰，李桂梅
9	财务会计	978-7-301-20951-6	1-1	32	2012 年 7 月	张严心，金敬辉
10	财务会计实务	978-7-301-22005-4	1-1	36	2013 年 1 月	管玲芳
11	Excel 财务管理应用	978-7-5655-0358-0	1-2	33	2013 年 5 月	陈立稳
12	Excel 在财务和管理中的应用	978-7-301-22264-5	1-2	33	2014 年 6 月	陈跃安，张建成，袁淑清，刘啸尘
13	会计基本技能	978-7-5655-0067-1	1-3	26	2012 年 9 月	高东升，王立新
14	会计基础实务	978-7-301-21145-8	1-1	27	2012 年 8 月	刘素菊，潘素琼
15	会计基础实训	978-7-301-19964-0	1-1	29	2012 年 1 月	刘春才
16	会计英语	978-7-5038-5012-7	1-2	28	2009 年 8 月	杨洪
17	企业会计基础	978-7-301-20460-3	1-1	33	2012 年 4 月	徐炳炎
18	初级会计实务	978-7-301-23586-7	1-1	40	2014 年 1 月	史新浩，张建峰
19	初级会计实务学习指南	978-7-301-23511-9	1-1	30	2014 年 1 月	史新浩，朱云萍
20	基础会计实务	978-7-301-23843-1	1-1	30	2014 年 2 月	郭武燕
21	基础会计	978-7-5655-0062-6	1-1	28	2010 年 8 月	常美

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
22	基础会计教程	978-7-81117-753-4	1-1	30	2009 年 7 月	侯颖
23	基础会计教程与实训(第 2 版)	978-7-301-16075-6	2-3	30	2014 年 5 月	李洁，付强
24	基础会计实训教程	978-7-5038-5017-2	1-3	20	2011 年 6 月	王桂梅
25	基础会计原理与实务	978-7-5038-4849-0	1-3	28	2009 年 8 月	侯旭华
26	成本费用核算	978-7-5655-0165-4	1-2	27	2012 年 9 月	王磊
27	成本会计	978-7-5655-0130-2	1-1	25	2010 年 12 月	陈东领
28	成本会计	978-7-301-21561-6	1-1	27	2012 年 11 月	潘素琼
29	成本会计	978-7-301-19409-6	1-2	24	2012 年 11 月	徐亚明，吴雯雯
30	成本会计	978-7-81117-592-9	1-3	28	2012 年 7 月	李桂梅
31	成本会计实务	978-7-301-19308-2	1-1	36	2011 年 8 月	王书果，李凤英
32	成本会计实训教程	978-7-81117-542-4	1-4	23	2013 年 1 月	贺英莲
33	会计电算化实用教程	978-7-5038-4853-7	1-1	28	2008 年 2 月	张耀武，卢云峰
34	会计电算化实用教程(第 2 版)	978-7-301-09400-6	2-1	20	2008 年 6 月	刘东辉
35	会计电算化项目教程	978-7-301-22104-4	1-2	34	2014 年 1 月	亓文会，亓凤华
36	会计电算化技能实训	978-7-301-23966-7	1-1	40	2014 年 2 月	李焱
37	电算会计综合实习	978-7-301-21096-3	1-1	38	2012 年 8 月	陈立稳，陈健
38	审计学原理与实务	978-7-5038-4843-8	1-2	32	2010 年 7 月	马西牛，杨印山
39	审计业务操作	978-7-5655-0171-5	1-2	30	2013 年 1 月	涂申清
40	审计业务操作全程实训教程	978-7-5655-0259-0	1-2	26	2012 年 4 月	涂申清
41	实用统计基础与案例	978-7-301-20409-2	1-2	35	2013 年 7 月	黄彬红
42	统计基础理论与实务	978-7-301-22862-3	1-2	34	2014 年 7 月	康燕燕，刘红英
43	统计学基础	978-7-81117-756-5	1-2	30	2011 年 1 月	阮红伟
44	统计学原理	978-7-301-21924-9	1-1	36	2013 年 1 月	吴思莹，刑小博
45	统计学原理	978-7-81117-825-8	1-3	25	2011 年 11 月	廖江平，刘登辉
46	统计学原理与实务	978-7-5038-4836-0	1-5	26	2010 年 7 月	姜长文
47	管理会计	978-7-301-22822-7	1-1	34	2013 年 7 月	王红珠，邵敬浩
48	预算会计	978-7-301-20440-5	1-1	39	2012 年 5 月	冯萍
49	行业特殊业务核算	978-7-301-18204-8	1-1	30	2010 年 12 月	余浩，肖秋莲

财政金融系列

序号	书名	书号	版次	定价	出版时间	主编
1	财政基础与实务	978-7-5038-4840-7	1-2	34	2010 年 1 月	才凤玲
2	财政与金融	978-7-5038-4856-8	1-2	37	2008 年 8 月	谢利人
3	涉税业务核算	978-7-301-18287-1	1-1	29	2011 年 1 月	周常青
4	税务代理实务	978-7-301-22848-7	1-1	34	2013 年 7 月	侯荣新，赵晶
5	新编纳税筹划	978-7-301-22770-1	1-1	30	2013 年 7 月	李丹
6	纳税申报与筹划	978-7-301-20921-9	1-3	38	2015 年 4 月	李英艳，黄体允
7	企业纳税计算与申报	978-7-301-21327-8	1-1	30	2012 年 10 月	傅凤阳
8	企业纳税实务	978-7-5655-0188-3	1-1	25	2011 年 1 月	王建辉，司宇佳
9	企业纳税与筹划实务	978-7-301-20193-0	1-1	38	2012 年 3 月	郭武燕
10	税务会计实用教程	978-7-5038-4848-3	1-2	37	2007 年 8 月	李克桥
11	资产评估	978-7-81117-645-2	1-3	40	2013 年 8 月	董亚红
12	货币银行学	978-7-301-21181-6	1-1	37	2012 年 9 月	王菲，李松华
13	货币银行学	978-7-5038-4838-4	1-4	28	2012 年 6 月	曹艺，卞桂英
14	金融英语	978-7-81117-537-0	1-3	24	2010 年 9 月	刘娣
15	国际金融	978-7-301-21097-0	1-1	26	2012 年 8 月	张艳清
16	国际金融实务	978-7-301-21813-6	1-1	36	2013 年 1 月	付玉丹
17	国际金融基础与实务	978-7-5038-4839-1	1-2	33	2007 年 8 月	冷丽莲
18	国际投资	978-7-301-21041-3	1-1	33	2012 年 8 月	高田歌
19	保险实务	978-7-301-20952-3	1-1	30	2012 年 7 月	朱丽莎
20	商业银行会计实务	978-7-301-21132-8	1-1	35	2012 年 8 月	王启姣
21	商业银行经营管理	978-7-301-21294-3	1-1	27	2012 年 9 月	胡良琼，李远慧
22	商业银行综合柜台业务	978-7-301-23146-3	1-1	30	2013 年 9 月	曹俊勇，杨天平

经济贸易系列

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
1	国际贸易概论	978-7-81117-841-8	1-4	28	2012 年 4 月	黎国英
2	国际贸易理论与实务	978-7-5038-4852-0	1-2	40	2007 年 8 月	程敏然
3	国际结算	978-7-5038-4844-5	1-2	32	2009 年 7 月	徐新伟
4	国际结算	978-7-81117-842-5	1-2	25	2012 年 7 月	黎国英
5	国际贸易结算	978-7-301-20980-6	1-1	31	2012 年 7 月	罗俊勤

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
6	国际贸易实务	978-7-301-20929-5	1-1	30	2012 年 8 月	夏新燕
7	国际贸易实务	978-7-301-16838-7	1-1	26	2012 年 8 月	尚洁，肖新梅
8	国际贸易实务	978-7-301-22739-8	1-1	33	2013 年 7 月	刘笑诵
9	国际贸易实务	978-7-301-19393-8	1-2	34	2013 年 1 月	李湘滇，刘亚玲
10	国际贸易实务	978-7-301-20192-3	1-2	25	2013 年 5 月	刘慧，吕春燕
11	国际贸易实务操作	978-7-301-19962-6	1-2	37	2014 年 1 月	王言炉，刘颖君
12	国际贸易与国际金融教程	978-7-301-22738-1	1-1	31	2013 年 7 月	蒋晶，石如璧
13	报关实务	978-7-301-21987-4	1-1	35	2013 年 1 月	董章清，李慧娟
14	报关与报检实务	978-7-301-16612-3	1-2	37	2014 年 6 月	农晓丹
15	报检报关业务：认知与实操	978-7-301-21886-0	1-1	38	2013 年 1 月	姜维
16	进出口商品通关	978-7-301-23079-4	1-1	25	2013 年 8 月	王巾，佘雪锋
17	进出口贸易实务	978-7-5038-4842-1	1-2	30	2008 年 5 月	周学明
18	国际海上货运代理实务	978-7-301-22629-2	1-1	27	2013 年 6 月	肖旭
19	国际货运代理实务	978-7-301-21968-3	1-1	38	2013 年 1 月	张建奇
20	国际商务单证	978-7-301-20974-5	1-1	29	2012 年 7 月	刘慧，杨志学
21	外贸单证	978-7-301-17417-3	1-1	28	2011 年 9 月	程文吉，张帆
22	新编外贸单证实务	978-7-301-21048-2	1-1	30	2012 年 8 月	柳国华
23	商务谈判	978-7-301-20543-3	1-1	26	2012 年 5 月	尤凤翔，祝拥军
24	商务谈判	978-7-5038-4850-6	1-2	32	2009 年 8 月	范银萍
25	商务谈判实训	978-7-301-22628-5	1-1	23	2013 年 6 月	夏美英，徐姗姗
26	国际商务谈判（第 2 版）	978-7-301-19705-9	2-2	35	2014 年 1 月	刘金波，王葳
27	国际商务谈判	978-7-81117-532-5	1-3	33	2010 年 1 月	卞桂英，刘金波
28	商务英语学习情境教程	978-7-301-18626-8	1-1	27	2011 年 8 月	孙晓娟
29	外贸英语函电	978-7-301-21847-1	1-1	28	2012 年 12 月	倪华
30	国际商法实用教程	978-7-5655-0060-2	1-2	35	2012 年 4 月	聂红梅，史亚洲
31	国际市场营销项目教程	978-7-301-21724-5	1-1	38	2012 年 12 月	李湘滇
32	互联网贸易实务	978-7-301-23297-2	1-1	37	2013 年 10 月	符静波
33	外贸综合业务项目教程	978-7-301-24070-0	1-1	38	2014 年 4 月	李浩妍

工商管理系列

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
1	企业管理	978-7-5038-4858-2	1-3	34	2010 年 7 月	张亚，周巧英
2	企业管理实务	978-7-301-20657-7	1-1	28	2012 年 5 月	关善勇
3	企业经营 ERP 沙盘实训教程	978-7-301-21723-8	1-1	29	2013 年 1 月	葛颖波，张海燕
4	企业经营管理模拟训练（含记录手册）	978-7-301-21033-8	1-1	29	2012 年 8 月	叶萍，宫恩田
5	ERP 沙盘模拟实训教程	978-7-301-22697-1	1-1	25	2013 年 6 月	钮立新
6	现代企业管理	978-7-81117-806-7	1-1	38	2009 年 8 月	于翠华，贾志林
7	企业行政管理	978-7-301-23056-5	1-1	25	2013 年 9 月	张秋埜
8	企业行政工作实训	978-7-301-23105-0	1-1	32	2013 年 9 月	楼淑君
9	现代物流管理	978-7-5038-4854-4	1-4	37	2011 年 7 月	沈默，李承霖
10	管理信息系统	978-7-81117-802-9	1-1	30	2009 年 7 月	刘宇
11	通用管理实务	978-7-81117-829-6	1-2	39	2011 年 1 月	叶萍
12	中小企业管理（第 2 版）	978-7-301-21124-3	2-2	39	2013 年 5 月	吕宏程，董仕华
13	中小企业管理	978-7-81117-529-5	1-4	35	2011 年 8 月	吕宏程
14	连锁经营与管理	978-7-5655-0019-0	1-4	37	2013 年 8 月	宋之苓
15	秘书与人力资源管理	978-7-301-21298-1	1-2	25	2013 年 8 月	肖云林，周君明
16	秘书理论与实务	978-7-81117-590-5	1-1	26	2008 年 12 月	赵志强
17	商务沟通实务	978-7-301-18312-0	1-4	31	2013 年 7 月	郑兰先
18	职场沟通实务	978-7-301-16175-3	1-2	30	2012 年 8 月	吕宏程，程淑华
19	商务礼仪	978-7-5655-0176-0	1-2	29	2012 年 7 月	金丽娟
20	商务礼仪	978-7-81117-831-9	1-4	33	2014 年 7 月	李巍
21	现代商务礼仪	978-7-81117-855-5	1-3	24	2012 年 6 月	覃常员，张幸花
22	商务统计实务	978-7-301-21293-6	1-1	29	2012 年 9 月	陈晔武
23	连锁门店管理实务	978-7-301-23347-4	1-1	36	2014 年 1 月	庞德义
24	连锁门店开发与设计	978-7-301-23770-0	1-1	34	2014 年 3 月	马凤棋
25	现代企业管理（第 2 版）	978-7-301-24054-0	2-1	35	2014 年 4 月	刘磊

市场营销系列

序号	书　　名	书　　号	版次	定价	出版时间	主　　编
1	市场营销	978-7-81117-957-6	1-2	33	2012 年 6 月	钟立群
2	市场营销学	978-7-301-22046-7	1-2	33	2014 年 6 月	饶国霞，徐红梅，朱付金
3	市场营销学	978-7-5038-4859-9	1-2	28	2008 年 8 月	李世宗
4	市场营销理论与实训	978-7-5655-0316-0	1-1	27	2011 年 6 月	路娟
5	市场营销项目驱动教程	978-7-301-20750-5	1-1	34	2012 年 6 月	肖飞
6	市场调查与统计	978-7-301-22890-6	1-1	26	2013 年 7 月	陈惠源
7	市场调查与预测	978-7-5655-0252-1	1-1	27	2011 年 5 月	徐林，王自豪
8	市场调查与预测	978-7-301-19904-6	1-1	31	2011 年 12 月	熊衍红
9	市场调查与预测	978-7-301-23505-8	1-1	34	2014 年 1 月	王水清
10	市场调查与预测情景教程	978-7-301-21510-4	1-1	36	2012 年 11 月	王生云
11	市场调研案例教程	978-7-81117-570-7	1-3	25	2011 年 1 月	周宏敏
12	市场营销策划	978-7-301-22384-0	1-1	36	2013 年 4 月	冯志强
13	营销策划	978-7-301-20608-9	1-1	37	2012 年 5 月	许建民
14	营销策划技术	978-7-81117-541-7	1-2	26	2010 年 12 月	方志坚
15	营销渠道开发与管理	978-7-301-21214-1	1-2	34	2013 年 8 月	王水清
16	推销与洽谈	978-7-301-21278-3	1-1	25	2012 年 9 月	岳贤平
17	现代推销技术	978-7-301-20088-9	1-1	32	2012 年 1 月	尤凤翔，屠立峰
18	消费心理学	978-7-81117-661-2	1-5	31	2012 年 5 月	臧良运
19	消费心理与行为分析	978-7-301-19887-2	1-2	30	2013 年 5 月	王水清，杨扬
20	零售学	978-7-81117-759-6	1-2	33	2011 年 11 月	陈文汉
21	商品学概论	978-7-5038-4855-1	1-3	20	2010 年 7 月	方凤玲，杨丽
22	广告实务	978-7-301-21207-3	1-1	29	2012 年 9 月	夏美英
23	广告原理与实务	978-7-5038-4847-6	1-2	32	2010 年 7 月	郑小兰，谢璐
24	电子商务实用教程	978-7-301-18513-1	1-2	33	2012 年 11 月	卢忠敏，胡继承
25	电子商务项目式教程	978-7-301-20976-9	1-1	25	2012 年 8 月	胡雷
26	电子商务英语	978-7-301-17603-0	1-3	22	2014 年 2 月	陈晓鸣，叶海鹏
27	网络营销理论与实务	978-7-5655-0039-8	1-2	32	2011 年 12 月	范军环，宋沛军，柳西波

如您需要更多教学资源如电子课件、电子样章、习题答案等，请登录北京大学出版社第六事业部官网 www.pup6.cn 搜索下载。

如您需要浏览更多专业教材，请扫下面的二维码，关注北京大学出版社第六事业部官方微信（微信号：pup6book），随时查询专业教材、浏览教材目录、内容简介等信息，并可在线申请纸质样书用于教学。



感谢您使用我们的教材，欢迎您随时与我们联系，我们将及时做好全方位的服务。联系方式：010-62750667，sywat716@126.com，pup_6@163.com，lihu80@163.com，欢迎来电来信。客户服务 QQ 号：1292552107，欢迎随时咨询。